السلوك التنظيمي

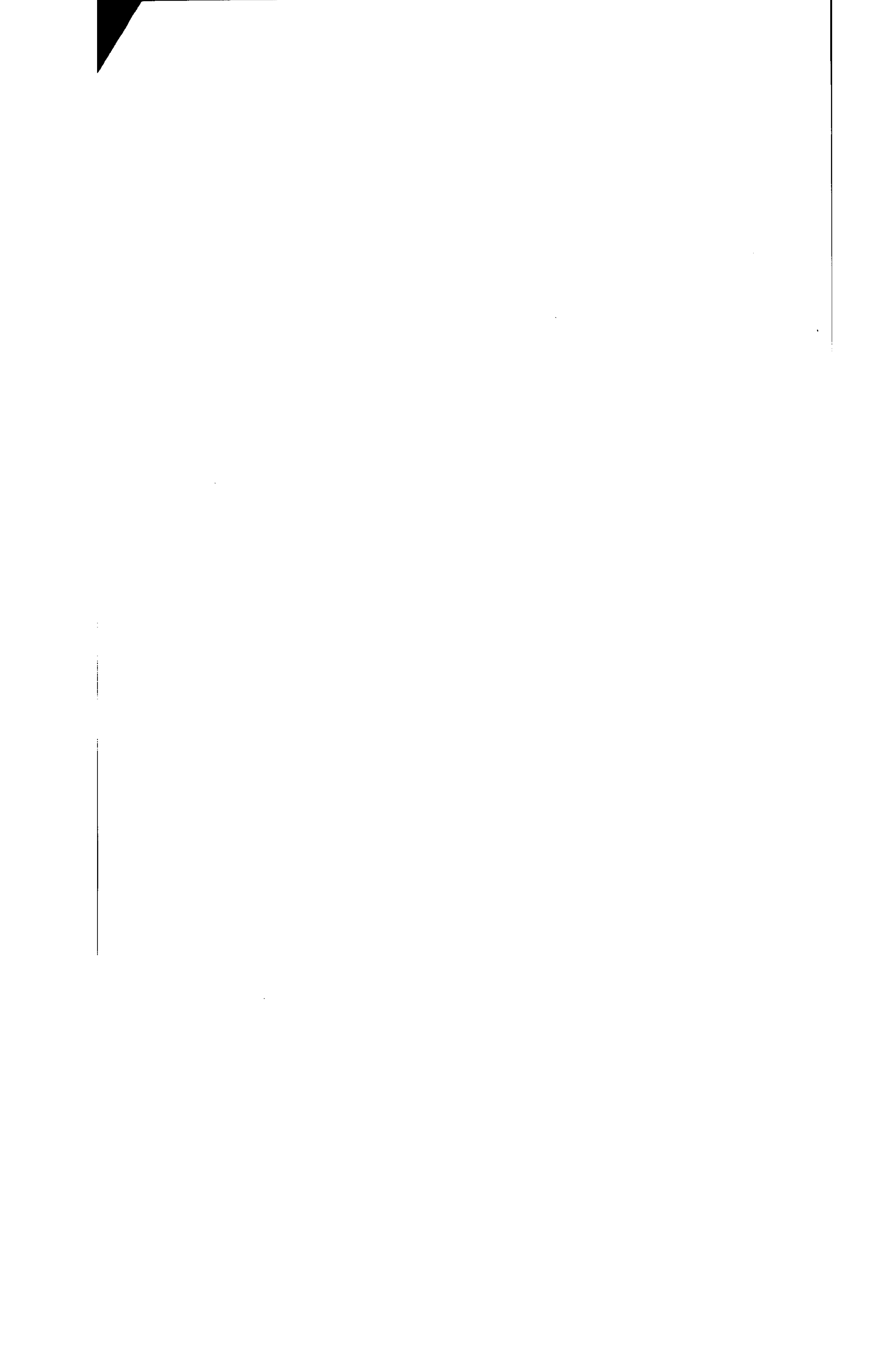
في ادارة المؤسسات التعليمية

Organizational behavior in managing educational institutions

الاستاذ الدكتور
فـــاروق عبـــده فليـــه
أستاذ اقتصاديات الإدارة التعليمية
قسم أصول التربية
عميد كلية التربية بدمياط -جامعة المنصورة

الدكتور
السيد محمد عبد المجيد
أستاذ الصحة النفسية المساعد
قسم علم النفس التربوي
كلية التربية بدمياط - جامعة المنصورة





بسم الله الرحمن الرحيم

السلوك التنظيمي

في ادارة المؤسسات التعليمية

رقـــم التصنيـــف : 371,2
المؤلف ومن هو في حكمه: فاروق عبده فليه، السيد عبد المجيد
عنـــوان الكتـــاب: السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية
رقـــم الايـــداع :1050/ 5 /2005
الـواصفـــــات: / المؤسسات التربوية//الادارة المدرسية// التربية/
بيـــانـــات النـــشر : عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع
* - تم اعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

الطبعة الأولى
2005 م - 1426 هـ



المسيرة
للنشر والتوزيع والطباعة

عمان-العبدلي-مقابل البنك العربي
هاتف:5627049 فاكس:5627059
عمان-ساحة الجامع الحسيني-سوق البتراء
هاتف:4640950 فاكس:4617640
ص.ب 7218 - عمان 11118 الأردن
www. massira.jo

إهــداء

إلى كل مدير يسعى إلى تطوير مؤسسته

ويأمل فى تحقيق إدارة تربوية معاصرة

نهدي هذا الكتاب

المؤلفان



الفهرس

الفهرس 7
مقدمة 19

الفصل الأول

السلوك الإنساني مفهومه وطبيعته وأشكاله

مقدمة 25
طبيعة السلوك الإنسانى 27
ماذا نقصد بالسلوك 29
عناصر ومكونات السلوك الإنسانى 31
صور وأشكال السلوك الإنسانى 34
السلوك الإنسانى والعمل الإدارى 34
السلوك والطبقة الاجتماعية 36
السلوك والطبيعة البشرية 41
مشكلة العقل والجسم 41
المظاهر المتميزة للطبيعة الإنسانية 43

الفصل الثاني

السلوك التنظيمى (الاتجاه - التفسير)

مقدمة 49
مراحل تطور النظريات الإدارية 49
مرحلة التركيز على الإنتاج أو الإدارة التقليدية 49
المؤثرات الرئيسية فى الإدارة 50
الاتجاه التقليدى فى الإدارة 52
نظرية الإدارة العلمية 52

نظرية التقسيمات الإدارية 54
المبادئ الإدارية عند فايول 54
نظريات البيروقراطية 56
نقد نظريات الإدارة في هذه المرحلة 58
تأثير المرحلة التقليدية فى الإدارة التعليمية والمدرسية 60
الاتجاه نحو العلاقات الإنسانية فى الإدارة 60
تأثير مرحلة العلاقات الإنسانية على الإدارة التعليمية والمدرسية 64
الاتجاه نحو نظريات السلوك التنظيمى فى الإدارة (المدرسة السلوكية) 65
الاتجاه التوفيقى الإحتمالى 67
كثرة النظريات الإدارية الحديثة 68
الاتجاه الكمى فى الإدارة 68
اتجاه النظم فى الإدارة 69
تنظيم السلوك الإدارى 70
السلوك التنظيمى 71
مفهوم تنظيم السلوك التنظيمى 71
عناصر تنظيم السلوك الإدارى 72
مبادئ تنظيم السلوك الإدارى 74
أنواع تنظيم السلوك الإدارى 77
مميزات السلوك التنظيمى 79

الفصل الثالث

المؤسسات (المنظمات) وديناميات جماعات العمل

نشأة وتكوين المنظمات 83
أنواع المنظمات 86
المسئولية الإجتماعية للمنظمات 89

البيئة الداخلية للمنظمات 93
ديناميات الجماعة 94
تعريف الجماعة 94
خصائص الجماعة 94
عوامل تكوين الجماعة 95
تماسك الجماعة 96
أنواع الجماعات 97
جماعة العمل 98
خصائص جماعة العمل 98
التنظيم غير الرسمى 99
بناء فريق العمل 100
أهمية بناء فريق العمل 102
خطوات بناء فريق العمل 102
العلاقات الإنسانية فى مؤسسات العمل 103
تعريف العلاقات الإنسانية 104
أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المنشآت 105
الروح المعنوية بين العاملين 109
الروح المعنوية والاتجاهات والسلوك 110
مفهوم الروح المعنوية 111
مؤشرات الروح المعنوية 112
التقييم المستمر للروح المعنوية 113
مظاهر الروح المعنوية السلبية 114
مظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية 117
العلاقات الإنسانية الفعالة وأثرها على السلوك والإنتاجية 119

القيود فى منظمات العمل وأثرها على سلوك العاملين والعلاقات الإنسانية 123
بعض أشكال القيود والحدود المفروضة على سلوك وتصرفات العاملين 125
أثر القيود والحدود فى المنشآت على السلوك والعلاقات الإنسانية.................. 129
إدارة النزاع فى مؤسسات العمل 132
طبيعة النزاع فى منظمات الأعمال 132
أسباب النزاع فى منظمة العمل 132
أنواع النزاع 133
كيفية إدارة النزاع 133
طبيعة النزاع بين العمال والإدارة وكيفية إدارته 134
الملامح العملية للمفاوضات الجماعية 135
أسس ومبادئ عامة فى مجال التفاوض 136
أشكال المفاوضات وأنواعها 136
أهم عناصر المفاوضة التكاملية 137
عقبات التفاوض.. 138
المفاوضة الجماعية كمفهوم نقابى 139

الفصل الرابع

تحليل التعامل الإنسانى فى ضوء مفاهيم الإدارة والاتصال

مقدمة.. 143
الاعتماد على المنطق والتفكير العلمى 145
المنطق الأساسى فى عمل الإدارة.. 148
التكامل فى عمل الإدارة.. 148
الشمول 149
المستقبلية 150
الإنتاجية... 151

الفعالية 151
المدير الفعال 152
نمط العمل الإدارى الفعال 153
الدعائم الأساسية للإدارة المعاصرة : 154
المعلومات 154
الأهداف 156
الوسائل 158
القرار 162
الاتصال 164
أهداف الاتصال 168
مفهوم الإدارة فى ضوء الاتصال الفعال 170
الاتصال الفعال فى الإدارة التعليمية والمدرسية 170

الفصل الخامس

أثر الشخصية والقيم والاتجاهات فى تنظيم السلوك الإدارى

الشخصية 173
- العوامل المؤثرة فى الشخصية 175
- بنية الشخصية 178
- البناء الوظيفى 178
- البناء الديناميكى 179
- أنواع الشخصية 180
- أهم نظريات الشخصية 183
- نظرية الأنماط 183
- نظرية السمات 184
- نظرية التحليل النفسى 185

القيم 187
- تعلم القيم 190
- تأثير القيم فى السلوك 191
- تصنيف القيم 191
- من حيث بعد المحتوى 191
- من حيث بعد المقصد 192
- من حيث بعد الشدة 193
- من حيث بعد العمودية 194
- من حيث بعد الوضوح 194
- من حيث الدوام 195
- قياس القيم 195
- أهمية القيم 196
- نسق القيم 196

الاتجاهات النفسية والاجتماعية 197
- تعريف الاتجاه 197
- الخصائص العامة للاتجاهات 199
- المكونات الأساسية للاتجاهات 199
- طبيعة الاتجاهات 200
- أنواع الاتجاهات 201
- وظائف الاتجاهات 201
- مراحل تكوين الاتجاه داخل الفرد 202
- طرق تغيير أو تعديل الاتجاهات 203
- قياس الاتجاهات 204
- المقاييس المباشرة 204

- الطرق غير المباشرة 205

الفصل السادس

اتخاذ القرار التربوي

مقدمة.. 209
أولا: نظرية الإدارة كعملية اجتماعية 209
- نموذج جتيزلز.. 209
- نموذج جوبا للإدارة كعملية اجتماعية.......................... 212
- نظرية تالكوت بارسونز....................................... 214
ثانيا : الإدارة كعملية صنع القرار 216
- توقيت إعلان القرار 218
- القرارات الناجحة 218
- خطوات صنع القرار... 220
ثالثا : الإدارة كوظائف ومكونات............................. 223
نظرية سيزر 223
مفهوم عملية اتخاذ القرارات 224
أنواع القرارات 224
أنماط لبعض القادة متخذى القرار............................. 225
العوامل المؤثرة فى صنع القرارات 225
عوامل تتعلق بالقائد.. 225
عوامل تتعلق بالمرءوسين...................................... 226
عوامل تتعلق بالموقف ذاته.................................... 226

الفصل السابع

القيادات الإدارية وتنظيم السلوك فى المؤسسات التربوية

مقدمة.. 231

القيادة الإدارية 231

النمط الأوتوقراطى 232

السمات الشخصية للمدير من النمط الأوتوقراطى 233

النمط الديمقراطى 234

السمات الشخصية للمدير من النمط الديمقراطى 237

النمط التراسلى (الفوضوي) 238

السمات الشخصية للمدير من النمط التراسلى 239

الشبكة الإدارية 248

الإدارة بالأهداف 243

أنماط الإدارة من المنظور الإسلامى 244

عناصر العمل الإدارى 248

أنماط القيادة 249

النمط المتحفظ 249

النمط المتحرر 249

النمط المرن 250

مواجهة التغيير 250

مقومات النجاح الإدارى 252

القيادة الإدارية 254

مهارة القيادة 254

الفصل الثامن

دور الإدارة التربوية فى تحقيق الرضا الوظيفيى

مقدمة 259

مفهوم الرضا عن العمل وأهميته 259

العناصر المختلفة للرضا 261

تقييم الأداء ... المفهوم والمحددات 265
تقييم الأداء ... المكونات والمتطلبات 266
مداخل تقييم الأداء 268
محاور تقييم الأداء 269
أساليب تقييم الأداء 270
أساليب تقييم أداء الأفراد 271
الطرق التقليدية لتقييم الأداء 271
طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص 272
طريقة الترتيب العام 272
طريقة المقارنة بين العاملين 272
طريقة التوزيع الإجبارى 273
الطرق الحديثة فى تقييم الأداء 274
طريقة الاختيار الإجبارى 274
طريقة الأحداث الحرجة 275
طريقة التقييم المشتركة 275
طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف 276
النموذج المغلق لتقييم الأداء 276
النظام المفتوح لتقييم الأداء 277
قياس الفعالية التنظيمية 277
مشكلات الأداء : المفهوم – الأنواع – الأسباب 277
أسباب مشكلات الأداء 278
أساليب مواجهة مشكلة تدنى الأداء 280
الالتزام الوظيفى 284
العلاقة بين الالتزام التنظيمى والرضا الوظيفى 286

الفصل التاسع

المناخ التنظيمي والضغوط المهنية فى إدارة المؤسسات التربوية

مقدمة 291
أولا مفهوم المناخ التنظيمي 291
ثانيا : أهمية المناخ التنظيمي فى المؤسسات التربوية / التعليمية 293
ثالثا : خصائص المناخ التنظيمي 294
رابعا : أبعاد المناخ التنظيمي 296
الهيكل التنظيمي 296
نظم الاتصال 297
نظم إجراءات العمل 298
طرق صنع القرارات 299
العلاقات الداخلية 300
نظام الحوافز 301
تكنولوجيا العمل 302
البيئة الخارجية 302
خامسا: مناهج قياس المناخ التنظيمي 302
سادسا: مفهوم الضغوط المهنية 305
سابعا: عناصر الضغوط المهنية وأنماطها 305
ثامنا: آثار الضغوط المهنية 308
الآثار الإيجابية للضغوط المهنية 309
الآثار السلبية للضغوط المهنية 310
الآثار الاجتماعية 312
الآثار التنظيمية 312
تاسعا : تأثير الضغوط المهنية على الأداء. 312

عاشرا : تكاليف الضغوط المهنية 313
أحد عشر : مواجهة الضغوط المهنية 314
كيفية إدارة الضغوط المهنية 314
استيراتيجيات إدارة الضغوط المهنية 316

الفصل العاشر

دور التفويض فى تحسين المهارات الإدارية

المقدمة 321
مفهوم التفويض 323
أهداف التفويض 323
مميزات التفويض 325
مبادئ التفويض 327
دور التفويض فى تحسين الممارسات الإدارية 328
أولا : تشريعات التفويض 329
ثانيا : معوقات التفويض 333
أسباب تتعلق بالمدير 334
أسباب متعلقة بالعاملين 335
أسباب ذات صلة بالمؤسسة التربوية (المدرسة) 337
أخطاء التفويض 338
ثالثا : أساليب التفويض الفعال 341
تخطيط عملية التفويض 341
تنظيم عملية التفويض 343
التوجيه والتفويض 351
رابعا: التفويض وتحسين العمليات الإدارية بالمؤسسات التربوية 349
خامسا التفويض والحد من المشكلات الإدارية 352

الفصل الحادي عشر

التجديد والتغيير في إدارة المؤسسات التعليمية

مقدمة.. 359

التجديد والتغيير فى الإدارة التعليمية 359

العلاقة بين التجديد والتغيير 360

خصائص التجديد والتغيير التربوى الفعال 362

أهداف التجديد والتغيير التربوى الفعال 365

معايير التجديد والتغيير 366

اعتبارات عامة لمعايير التجديد التربوى 369

مصادر التجديد والتغيير فى المؤسسات التربوية 370

الحاجات والمشكلات التعليمية والتربوية 370

حاجات ومشكلات المجتمع 370

الحاجات والمشكلات الدولية والعالمية 370

نتائج وتوصيات البحوث والدراسات العلمية 371

خلاصة واستنتاجات.. 372

المراجع 375

مقدمة

في البداية نطرح التساؤل الآتي من الذي يهمه دراسة السلوك ؟ الواقع أن الإجابة العامة على هذا السؤال أن كل فرد يهمه دراسة سلوك الإنسان إذا أراد أن يزيد من فهمه لنفسه، وإذا أراد أن يزيد من فهمه لحقيقة سلوك أخيه الإنسان، وبالتالي يصبح أكثر قدرة على فهم، وعلى التعامل والتعاون معه في سبيل تحقيق أهداف مشتركة. ولكن للإجابة المحددة على السؤال السابق يمكن القول بأن هناك فئات من الناس من الضروري أن تهتم، وتبذل جهدا لدراسة سلوك الإنسان، وأن تتعرف على الحقائق المختلفة المتصلة بهذا السلوك، وأن تزداد بحقيقته بهدف فهمه والسيطرة عليه والتنبؤ به.

والإدارة الحديثة: اعتمدت اعتمادا كليا في نظرياتها. من مبادئ وأسس. على دراسة السلوك الإنساني وفهمه، لأن نجاح العمل الإداري بصفة عامة يتوقف على مدى قدرة النظريات الإدارية الحديثة على دراسة سلوك الإنسان، ولا يفوتنا أن ننوه أن هناك مرحلة من مراحل تطور الإدارة، اعتمدت على العلاقات الإنسانية، لأن العلاقات الإنسانية هي تشابك مجتمع للسلوك الإنساني في صورة تنظيمية معينة.

فالقائد الإدارى: يعمل بجانب وظائفه الفنية المتعددة على تحريك سلوك مرؤوسيه، ولن يستطيع ذلك ما لم يعرف الكثير عن سلوك الإنسان، ويفهم طبيعة وحقيقة هذا السلوك. والقائد الإدارى يواجه الكثير من أشكال السلوك الشاذ أو غير السوي، وعليه أن يتحرى حقيقـة أسبابه ودوافعه. ويجب على القائد الإدارى أن يكون حساسا للمؤشرات السلوكية التي تدل على انخفاض الروح المعنوية بين العاملين في مؤسسة كإرتفاع معدلات الغياب، وكثرة الشائعات، وكبر حجم الفاقد والتالف من الإنتاج، وارتفاع معـدل دوران العمل Work rotation وأية منشأة أصبح لها الآن جانبان: الجانب المادي، والجانب الإنساني Human-side ولا يمكن للقائد أن يغفل أحد الجانبين على حساب الآخر. وقدرة القائد الإدارى على التعامل مع الجانبين لمنشأته تتوقف على فهمه لحقيقة وطبيعة السلوك الإنساني ودوافع هذا السلوك والعوامل التي تحركه وتؤثر عليه، وبذلك يستطيع أن يوجه هذا السلوك لخير الفرد وخير الجماعة التي يقودها، وأن يحقق نوعا من الموازنة بين حاجات الفرد وحاجات المنشأة.

ويحتاج رجال الاقتصاد: إلى الفهم الدقيق والعميق لحقيقة سلوك الإنسان ودوافعه. فبينما نجد أن عالم النفس يحاول شرح لماذا يسلك الناس على طريقتهم الخاصة، كأفراد أو في جماعات، فإن مثل هذا الشرح له نفس الأهمية بالنسبة للاقتصادي الذي يريد أن يعرف مثلا لماذا يقبل الناس على استهلاك سلعة معينة دون غيرها ؟ ما الذي يدفع بعض أصحاب المشروعات إلى تثبيت الأسعار في الوقت الذي تسمح له فيها الظروف برفعها؟ لماذا يقبل بعض الناس على اكتناز الأموال في وقت من الأوقات أكثر من غيره ؟ وغير ذلك من أسئلة.

والواقع أن الاقتصادي يهمه أن يضع حاجات الناس ومطالبهم في الاعتبار في إطار من نظام معين يكفل إشباع أكبر قدر من هذه الحاجات والمطالب عن طريق الموارد المحدودة المتاحة. وهو في كل أبحاثه ودراساته يضع في الاعتبار سلوك الفئات المختلفة من الناس ودوافع هذا السلوك.

والمعلمون والمربون يجب أن يكونوا على فهم عميق بسلوك الإنسان ويجب عليهم أن يتعرفوا على مراحل النمو النفسي التي يمر بها الطلاب ومطالب واحتياجات كل مرحلة والسلوك السائد فيها، كما أنهم في حاجة لفهم دوافع السلوك بين جموع الطلاب وذلك حتى يمكن استغلال هذه الدوافع لتحقيق الأهداف التربوية المختلفة. وأيضا هم في حاجة لفهم دوافع السلوك الشاذ حتى يمكنهم مواجهته بأسلوب علمي فعال. والمعلمون والمربون – عادة ما يكونون أكثر اهتماما من غيرهم بالسلوك ذلك لأن عملية التعلم – والتي تعتبر الهدف الأول للمؤسسات التعليمية المختلفة – هي في الواقع عملية تعديل للسلوك نتيجة للخبرة. وما دامت عملية التعلم هي تعديل السلوك نتيجة للخبرة لذلك فإن فهم سلوك الطلاب العقلي والحركي والاجتماعي وإدراك التغير الذي يطرأ عليه يعتبر من الضروريات الهامة لكل مشتغل بالتربية والتعليم.

ويهم رجال السياسة أن يكونوا على فهم بحقيقة السلوك الإنساني ودوافع هذا السلوك فكلما زاد فهمهم بحقيقة هذا السلوك، كلما كانوا أكثر قدرة على التعامل معه وتوجيهه وضبطه والسيطرة عليه، كما يهم رجال السياسة التعرف على محركات وموجهات وحوافز السلوك، وذلك حتى يمكنهم توجيه سلوك الأفراد الوجهة المرغوب فيها، وتعديل اتجاهات هؤلاء الأفراد. ونجاح رجل السياسة يتوقف على قدرته على توجيه وتحريك سلوك الجماهير واستثارة حماسهم للقضايا التي يعرضها والمبادئ التي

يعلن عنها. ولا شك أن فهم سلوك الجماهير وإدراك حاجات ومطالب هذه الجماهير ونمط التفكير الذي يسودها تمكن رجال السياسة من التعامل مع الجماهير والتأثير فيها وتحقيق مصالحهم.

وهناك العديد من الفئات التي تحتاج في عملها إلى فهم سلوك الإنسان وطبيعته ومنهم رجال البيع والإعلان والعاملون بالإذاعة والتليفزيون ورجال الدين والوالدين

والخلاصة أن كل البشر على اختلاف ألوانهم وأشكالهم ومستوياتهم ووظائفهم وأدوارهم ومراكزهم ومواقعهم وطبقاتهم وفئاتهم العلمية والوظيفية والمهنية والأخلاقية والثقافية والاجتماعية يشغل بالهم ويهمهم فهم ومعرفة السلوك الإنساني.

المؤلفان

إبريل 2005

الفصل الأول

السلوك الإنساني

مفهومه وطبيعته وأشكاله

مقدمة

السلوك محل اهتمام الإنسان منذ القدم، وهو جزء من محاولة الإنسان في فهم حقيقة نفسه ووجوده، وقد أدى تقدم العلوم الطبيعية في القرن الماضي إلى تأكيد حقيقة أن الإنسان إذا أراد أن يعيش لابد له أن يفهم نفسه، ويفهم غيره من الناس ويعرف كيف يتعامل ويتعاون معهم. ومن المدهش أن نلاحظ أنه خلال السنوات القليلة الأخيرة اعتمد الناس أكثر وأكثر على علماء النفس وغيرهم من علماء الاجتماع لمساعدتهم على فهم السلوك الإنساني والتنبؤ به.

والاهتمام بشرح وتفسير وضبط السلوك الإنساني ليس تطورا جديدا في كل نواحيه، فمنذ أقدم العصور والإنسان يحاول دراسة نفسه في بحثه لشرح حقيقة مشاعره وخبراته وسلوكه، وقد لجأ أحيانا لتفسير بعض نواحي السلوك الشاذ للشعوذة والسحر والدين والفلسفة، وأخيرا لجأ إلى الأسلوب العلمي للبحث Scientific Investigation عن طبيعة هذا السلوك المعقد .

وقد ظهرت في الماضي الكثير من النظريات التي يبدو عليها صفة العلمية ولكنها في الحقيقة بعيدة كل البعد عن هذه العلمية، وكانت هذه النظريات ـ مع التجاوز في التسمية - تهدف إلى إلقاء الضوء على طبيعة الإنسان والتعرف على بعض جوانب سلوكه ومحاولة التنبؤ بهذا السلوك.ومن أقدم هذه النظريات نظرية هيبوقراط أبو الطب (400 ق. م) الذي أرجع الطبيعة الإنسانية إلى أربعة أنواع من الأمزجة. المزاج الدموي والصفراوي والسوداوي والبلغمى أو الليمفاوي، وتبعا لنظرية هيبوقراط فإن الشخص الذي تسوده العصارة السوداوية ـ على سبيل المثال ـ يبدو عليه الهدوء الزائد والحزن، كما أنه عادة ما يكون كثير التأمل والتفكير، أما الشخص الذي تسوده العصارة الصفراوية فإنه يميل لأن يكون سريع الاستثارة والتهيج وأكثر رغبة في العدوان.

وبالرغم من أن تصنيف هيبوقراط السابق للأمزجة غير مقبول في ضوء علم الفسيولوجيا الحديث، إلا أن هذا التصنيف قد حظي بانتشار واسع حتى القرن السابع عشر، ومن المدهش أن نجد بعض الاعتقاد في صحة آراء هيبوقراط إلى يومنا هذا بواسطة عدد من علماء النفس الذين يؤمنون بأن النواحي المزاجية تعتمد على

بعض الوظائف الفسيولوجية. وفى الحقيقة فإن العلم الحديث يعترف ببعض المواد الكيميائية كالهرمونات وبآثارها الهامة على شخصية الفرد وعلى سلوكه.

ومن النظريات التي كانت تهدف أيضا إلى فهم السلوك والتنبؤ به تلك التي قامت على الربط بين بناء وهيكل جسم الفرد وبين السمات السيكولوجية وكانت هذه النظريات ـ التي ثبت عدم صحتها ـ تحاول أن تربط بين صفات بدنية معينة وبين صفات سيكولوجية محددة، وتحاول هذه النظريات من جهة أخرى الربط بين البناء البدنى وبين بناء شخصيته.

والنظريات السابقة والكثير من غيرها تحاول في حقيقة أمرها التنبؤ واستكشاف السلوك المقبل للأفراد عن طريق الربط بين شخصية الفرد وسماتها المختلفة وسلوك هذا الفرد، وبين نواحي عضوية أو بدنية أو كيميائية ملموسة. وهى محاولات يبذلها الإنسان على الطريق لفهم نفسه وفهم حقيقة سلوكه ودوافع هذا السلوك، ولو أنه لم يكن موفقا كل التوفيق في محاولاته هذه.

وقد حير الإنسان منذ القدم السلوك الشاذ، لأن هذا النوع من السلوك عادة ما يصدر عن أفراد مضطربين عقليا أو أفراد مضطربين سلوكيا أو أفراد منحرفين اجتماعيا. وقد عومل المضطربون عقليا حتى وقت قريب معاملة متناهية القسوة في أغلب بلدان العالم اعتقادا بأن هؤلاء الأفراد الذين يصدر عنهم السلوك الشاذ قد احتوتهم الأرواح الشريرة أو الجن، حتى أنه في بعض الأحوال كان يحكم على هؤلاء الأفراد بالموت شنقا أو حرقا أو غرقا. وكثيرا ما كانوا يقيدون بسلاسل ضخمة أو يعذبون بوسائل وحشية.

وكان أول رد فعل إنساني تجاه مرضى العقول وتجاه سلوكهم الشاذ ما حدث خلال الثورة الفرنسية، حيث عين في ذلك الوقت فيليب بينل Philippe Pinel الطبيب الفرنسي مديرا لمستشفى باريس التي كانت تكتظ بمرضى العقول. وقد أثارت هذا الطبيب الإنسان المعاملة القاسية التي كان يعامل بها هؤلاء المرضى. فأمر بفك السلاسل التي كانت تربطهم بأسرتهم، وخطط برنامجا لمعاملتهم وعلاجهم بأسلوب إنساني رحيم.

ويرجع دلالة هذا العمل إلى تأكيد الطبيب الفرنسي على أن المرض العقلي والسلوك الشاذ الذي يصدر عن المرضى يمكن ـ كأي مرض عضوي آخر ـ علاجه أو

التخفيف من حدته بواسطة وسائل العلاج والرعاية المناسبة، وأن المرض العقلي والسلوك الشاذ الغريب الذي يصدر عن المرضى لا يرجع إلى الأرواح الشريرة أو الجن. وقد فتح هذا الاتجاه الباب نحو دراسة علميـة للأمراض والاضطرابـات العقلية والسلوك غير العادي أو الشاذ الذي يصاحبها.

والواقع أن محاولات لا يمكن حصرها ـ وليس مجال هذا الكتاب شرحها ـ قد بذلت في سبيل إلقاء الضوء على حقيقة سلوك الإنسان، وفهم هذا السلوك والتنبؤ به وضبطه والتحكم فيه والسيطرة عليه. وكلها كانت سواء الناجح منها والفاشل علامات على الطريق في سبيل مزيد من فهم الإنسان لنفسه وفهمه لغيـره وتعرفـه على حقيقة سلوكه ودوافع هذا السلوك.

طبيعة سلوك الإنسان:

يعتبر سلوك الإنسان غاية في التعقيد والتغيير، فالإنسان منذ ولادته وهو يحاول إشباع حاجاته ودوافعه بكافة صور السلوك وأشكاله، ومواجهة مختلف مطالب الحياة التي يعيشها.

ويتأثر سلوك الإنسان بمستوى قدراته واستعداداته العقلية، كما يتأثر بظروفه الاجتماعية والاقتصادية، ويتأثر أيضا سلوك الإنسان بما في البيئة المحيطة من ميسرات أو معوقات تساعده أو تعطله عن تحقيق أهدافه. ومن العوامل العامة والهامة التي تؤثر على سلوك الإنسان المؤثرات الثقافية الموجودة في بيئته التي يعيش فيها.

والواقع أن الإنسان لا يعيش في الحاضر فقط ولكنه كثيرا ما يفكر في المستقبل، وكثيرا ما يرسم الخطط التي تمكنه من تحقيق الأهداف التي حددها لنفسه. ولأن مستوى الأهداف التي يرسمها الإنسان لنفسه تختلف من حيث درجة واقعيتها، ومن حيث قدرة كل فرد على تحقيقها. كما يتأثر سلوك الإنسان بخبراته السابقة، وكثيرا ما تعمل هذه الخبرات السابقة كموجه لسلوك الفرد في مختلف مراحل حياته النمائية التالية أي أن سلوك الإنسان يختلف باختلاف مرحلة النمو الجسمي والعقلي والنفسي والاجتماعي. فسلوك الطفل الصغير يختلف عن سلوك المراهق، كما يختلف سلوك هذا المراهق عن سلوك شاب تخطى الثلاثين من عمره، وعن سلوك شيخ بلغ من العمر أرذله. فلكل مرحلة نمو ظروفها ومطالبها بالنسبة للفرد. وتختلف قدرة كل فرد

على السلوك والتصرف والتعامل والتعلم والتعبير عن انفعالاته من مرحلة نمو إلى أخرى.

وسلوك الفرد الواحد قد يختلف من يوم إلى آخر، فقد يظهر على سلوكه الفرد في فترة من الفترات الحذر أو التشاؤم، في حين يسود سلوكه في فترة أخرى عدم الحيطة والتفاؤل. وقد يسلك الفرد سلوكا متشددا في موقف من المواقف ويسلك سلوكا متساهلا في موقف آخر. وقد يبدو على سلوك شخص ما النزعات العدوانية ولكنه قد يكون مسالما بعيدا كل البعد عن العدوان في وقت آخر وقد يصبح فرد ما مسرورا ومتفائلا، ويمسى مكتئبا ومتشائما نتيجة لظروف خاصة صادفته في يومه. وهكذا الحال مع كل إنسان يتقلب ويتغير سلوكه بين وقت وآخر حسب تغير المؤثرات الواقعة عليه والظروف المحيطة به.

والواقع أن تغير سلوك الإنسان والتعديل الذي يشمله من وقت لآخر يجعل من الصعب التنبؤ بهذا السلوك. ففي مجال العلوم الطبيعية يمكن التنبؤ بحدث معين Event نتيجة لتوافر أحوال وظروف معينة. وعادة ما يكون هذا التنبؤ صحيحا على مر الأيام.

أما بالنسبة لسلوك الإنسان فمن الصعب التنبؤ به، وحتى لو توافرت ظروف معينة، لأنه من الصعوبة أن تؤدى دائما هذه الظروف المحيطة بالفرد إلى سلوكه سلوكا محددا، ذلك لأن للفرد حياته النفسية وحياته العقلية وخبراته التي يتأثر بها، ومهما حاولنا تثبيت المؤثرات التي تقع عليه فلا يمكن أن ندخل إلى أعماق الفرد لكي نتحكم في مشاعره واحساساته وأفكاره ودوافعه. ولهذا السبب أجريت على الحيوان الكثير من التجارب التي تهدف لزيادة الفهم بسلوك الكائنات الحية عموما ولمحاولة فهم سلوك الإنسان على وجه الخصوص.

فالحياة العقلية للحيوان محدودة وكذلك حياته النفسية، لذلك فإن التجارب التي تجرى على الحيوان عادة ما تكون أكثر سهولة وأكثر صدقا وثباتا في نتائجها. فعند إخضاع الحيوان لظروف تجربة معينة لدراسة السلوك، فإن الباحث لا يخشى كثيرا من أثر الحياة النفسية والعقلية للحيوان على نتائج التجربة لأنها ـ كما سبق أن ذكرنا ـ محدودة للغاية وتكاد تكون معدومة بالنسبة لبعض الحيوانات ولكن تبقى بعد ذلك صعوبة الاستفادة من نتائج التجارب التي أجريت على الحيوان مع وجوب الحذر عند

تعميمها على الإنسان نظرا لاختلاف طبيعة وظروف الإنسان عن الحيوان، ولكن هذا لا يمنع من القول بأن الدراسات والأبحاث التي أجريت على سلوك الحيوان قد أفادت كثيرا في زيادة فهم السلوك الإنساني، وإلقاء الضوء على بعض الجوانب الخفية لهذا السلوك وخاصة بالنسبة لمسائل مثل الدوافع والتوافق والتعلم والإدراك. ومن الحيوانات التي حظيت بالكثير من التجارب في مجال السلوك: القردة وخاصة رتبة القردة العليا (الشمبانزى) والقطط والكلاب والفئران والأرانب ودودة الأرض وغيرها

وعندما نتعرض لسلوك الفرد لا يمكن أن نقتصر على السلوك الفردي بل يجب أن نتعرض للسلوك الاجتماعي والجماعي. فالفرد لا يعيش بمفرده وفى عزلة عن غيره من الأفراد، فهو عادة ما يكون عضوا في عدد من الجماعات في نفس الوقت: جماعة العمل وجماعة الأسرة وجماعة النادي وغيرها من الجماعات.

وهذه الجماعات لها تأثيرها على سلوك الفرد وإنتاجه واتجاهاته وقيمه، ويختلف تأثير هذه الجماعات على الفرد تبعا لظروف وأحوال كل من الفرد والجماعة. فالجماعة التي تشبع حاجات ومطالب الفرد المادية والاجتماعية والنفسية عادة ما تكون أقدر من غيرها في التأثير على سلوك الفرد. وللجماعات وسائلها في توقيع الضغوط Pressures على الفرد حتى يخضع لقيمها واتجاهاتها ومعاييرها وأنماط السلوك السائدة فيها. وقد تستبعد إحدى الجماعات الفرد من عضويتها لأنه لم يستطع أن يكيف نفسه وسلوكه ليواجه مطالب الجماعة بالنسبة لأفرادها. وقد يخرج الفرد على قيم ومعايير وتقاليد الجماعة، وهنا يظهر السلوك غير الاجتماعي لبعض الأفراد المارقين على نظم المجتمع وقيمه وتقاليده.

ماذا نقصد بالسلوك ؟

الواقع أن كلمة السلوك متعددة الجوانب، فتشمل جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والانفعالي والاجتماعي الذي يقوم به الفرد، والسلوك يتمثل في النشاط المستمر الدائم الذي يقوم به الفرد لكي يتوافق ويتكيف مع بيئته، ويشبع حاجاته ويحل مشكلاته. وطالما أن هناك حياة فهناك سلوك من جانب الفرد. كما يمكن تعريف السلوك على أنه: سلسلة من الاختيارات Choices يقوم بها الفرد من بين استجابات ممكنة Possible Responses عند تنقل الفرد من موقف Situation إلى آخر. فالسلوك

هو كل ما يصدر عن الفرد، وهو يتشابه إلى حد كبير مع اتخاذ القرارات، ولتوضيح ذلك نضرب الأمثلة التالية لبعض أشكال السلوك عند الاصطدام بالمواقف لاتخاذ قرار معين:

مثال (1) رئيس مجلس إدارة إحدى الشركات يريد الحصول على مدير جديد للمشتريات التي يديرها، أمامه استجابات كثيرة يمكنه القيام بها وعليه أن يختار من بينها. يمكنه مثلا أن يعلن في الصحف عن وظيفة هذا المدير، وهذا الأسلوب يحقق لرئيس مجلس الإدارة فرصة اختيار المدير المناسب من بين عشرات المتقدمين لهذه الوظيف، ولكن هذه الطريقة مرتفعة التكلفة. فقد يتقدم للوظيفة عدد كبير من الأفراد وهذا يتطلب وضع نظام دقيق وعلمي لاختيار أفضلهم. وقد يفكر رئيس مجلس الإدارة في الحصول على مدير المشتريات المطلوب عن طريق النقل من شركة أخرى. ولكن لن يوافق مدير المشتريات في هذه الشركة الأخرى على النقل إلى الشركة الجديدة إن لم تكن هناك مزايا مادية ومعنوية تدفعه على ترك عمله الحالي إلى عمل جديد، وهكذا يواجه رئيس مجلس الإدارة مواقف متعددة، وفى كل موقف يواجه باختيارات كثيرة ومتنوعة، ويقابل متغيرات وبدائل Alternatives عليه أن يختار من بينها. ويقوم رئيس مجلس الإدارة بتفسير الموقف Interpretation ويقرر أي الأفعال Action يمكن أن توصل إلى الهدف أو تحقق الإشباع المنشود. وتأتى بعد ذلك الاستجابة أو السلوك الفعلي الذي يقوم به رئيس مجلس الإدارة. وقد تؤدى هذه الاستجابة وهذا السلوك الفعلي إلى تحقيق الهدف الذي يسعى للوصول إليه، وقد يفشل في تحقيق هذا الهدف مما يستدعى القيام بمزيد من الاستجابات لمواجهة هذا الفشل والإحباط Frustration وخيبة الأمل الناتجة عن ذلك.

مثال (2) شخص يمتلك سيارة ويريد السفر إلى مدينة ما فإنه يجد نفسه في مواجهة عدد من المواقف، كما يجد أن عليه الاختيار من بين استجابات متعددة يستطيع القيام بها. فهذا الشخص مثلا قد يفكر في الذهاب إلى هذا البلد عن طريق استخدام القطار. والقطار يمكن أن يكون ديزل مجرى مكيف الهواء حتى يمكن الاستمتاع بالرحلة دون تعب أو عناء أو مشقة، ولكن الشخص لن يسافر بمفرده لأنه معه أفراد أسرته المكونة من الزوجة وثلاثة أطفال وبعض الأصدقاء، وهذا يجعل استخدام القطار أكثر تكلفة. هذا بالإضافة إلى أن الأمتعة والحقائب التي سيأخذها معهم

سيصبح من الصعب نقلها في حالة استخدام القطار. في هذه الحالة يفكر الشخص في حل آخر أو بديل آخر للموقف السابق وهو استخدام السيارة في الذهاب إلى هذه المدينة، ويضع في الاعتبار عمر السيارة وحالتها وقدرتها على مواصلة الرحلة؛ وهنا يواجه بدائل جديدة وهى الذهاب إلى هذه المدينة باستخدام طريقا ما. ويحاول الشخص مقارنة مزايا وعيوب كل طريق. حتى يوجد طريق قد يكون أيسر من ناحية قيادة السيارة، وقد يوفر بعض الوقت. ولكن هذا الطريق يبعث في النفس الملل ذلك لأن مناظره تقريبا واحدة لا تتغير، وتبعث على الوحشة والرهبة. كما أن الحصول على نجدة سريعة أو مساعدة للسيارة إذا توقفت أو تعرضت لحادث أقل احتمالا في هذا الطريق. وينتقل الشخص بعد ذلك إلى البديل الآخر وهو استخدام طريق آخر. ويقوم الشخص بالتفسيرات اللازمة للمواقف التي صادفته وعلى أساسها يقرر الاستجابة والسلوك الذي يوصله إلى أقصى إشباع ممكن. ويختار الشخص طريقا معينا للذهاب إلى هذه المدينة وقد تأتى نتيجة الرحلة مؤيدة أو معارضة لتفسيراته. فإذا جاءت نتيجة الرحلة معارضة لتفسيرات الشخص ولم تشبع حاجاته، ولم تحقق مطالبه، سوف يضطر إلى تغيير سلوكه في الرحلات المقبلة إلى هذه المدينة. وقد يجعله هذا يستخدم طريقا مغايرا للذهاب إلى هذه المدينة.

وهكذا فإن كل فرد يواجه في حياته عددا لا حصر له من المواقف وعليه أن يختار الاستجابات المناسبة والسلوك المناسب الذي يقوده إلى الهدف. وهذا النشاط الكبير المتنوع الذي يقوم به الفرد في مواجهة المواقف وبغرض الوصول إلى أهدافه هو ما يطلق عليه: " السلوك ".

عناصر ومكونات السلوك الإنساني:

ومن تحليل المثالين السابقين يمكن أن نلخص عناصر السلوك Elements of behavior فيما يلي :

1. **الهدف Goal** : كل سلوك له هدف يسعى الفرد إلى تحقيقه، ويختلف هذا الهدف من حيث أهميته أو قيمته بالنسبة للفرد. فدخول كلية الطب يعتبر هدفا كبيرا وهاما بالنسبة لطالب الثانوي، وكذلك مجرد الوصول إلى المدرسة الثانوية كل صباح يعتبر هدفا أيضا ولكن أقل قيمة. وأفعال الإنسان عادة ما تكون موجهة نحو أهداف معينة. وبعض هذه الأهداف قد تكون قريبة مثل إعداد طعام الغذاء بالنسبة لربة البيت في يوم من الأيام. وقد تكون

الأهداف بعيدة ومن أمثلتها الأهداف المهنية البعيدة لطالب الجامعة. وكثيرا ما يكون للفرد أهداف متعددة في نفس الوقت يسعى لتحقيقها.

2. **الاستعداد والتهيؤ Readiness** : فالفرد يستطيع فقط أن يستجيب Respend بأساليب مختلفة . وعادة ما يفشل هذا الفرد في الوصول إلى هدفه إذا تطلب الموقف استجابة لا يستطيعها ولا يقدر عليها، فقد يكون الفرد ضعيفا بحيث يعجز عن القيام باستجابة معينة وقد يكون مستوى معرفته ومعلوماته دون المستوى، وقد يكون محدود القدرة العقلية. وقد يرجع فشل الفرد في تحقيق أهدافه إلى أنه غير مستعد وغير مهيأ للقيام بالاستجابات المناسبة، فالطفل الصغير في مواجهة المواقف التي تحبطه وتضايقه لا يملك أكثر من الصراخ والبكاء، ولكن بتقدمه في العمر يزداد قدرة وخبرة في مواجهة المواقف. والموظف الصغير لا يستطيع أن يرد على إهانة ألحقها به رئيسه خوفا من بطش وعقاب هذا الرئيس. فليس أمام هذا الموظف إلا أن يكتم غيظه وغضبه، وقد يحول ضيقه وعدوانه إلى زوجته أو أطفاله في المنزل أو إلى زملائه في العمل. فالفرد لا يسلك سلوكا معينا إلا إذا كان قادرا عليه ومهيأ له.

3. **الموقف Situation** : فالموقف يزود الفرد بالبدائل المختلفة التي تتطلب منه الاختيار من بين هذه البدائل . وهذه المواقف تعطى للفرد الفرصة لكي يشبع حاجاته ويواجه مطالبه. وكثيرا ما يتضمن الموقف مشكلة معينة تتطلب حلا من الفرد. وقد يكون الفرد مدركا لحقيقة هذه المشكلة وأبعادها وقد يكون غافلا عنها، غير مدرك لها. وحتى بالنسبة للمواقف الروتينية التي تواجه الفرد في حياته فعادة ما يزوده الموقف بعدد من البدائل تعطيه فرصة الاستجابة المتعددة. فالفرد عندما يواجه بموقف معين مثل محاولته اختراق ميدان مزدحم على قدميه فعادة ما يواجه بعدد من البدائل للأسلوب والطريق الذي يتبعه في اختراق هذا الميدان، وعليه أن يحسن الاختيار من بين هذه البدائل. وحين يصبح الأمر أكثر سهولة إذا كان الفرد قد اعتاد اختراق الميدان بأسلوب معين، ففي هذه الحالة لا يضيع الفرد جهدا أو وقتا في الاختيار عندما يسلك السلوك المعتاد.

4. **التفسير Interpretation**: يقوم الفرد بتفسير الموقف قبل أن يسلكه أو يتصرف بأسلوب معين . فيجب عليه أن يقرر الأفعال الممكنة وأن يحاول التنبؤ بالنتائج المحتملة على أساس تقدير وفهم الموقف الحاضر على ضوء الخبرة السابقة، وعن طريق استخدام الاستدلال Reasoning والمنطق.

5. **الاستجابة Response** : فالفرد يستجيب ويتصرف ويسلك بالأسلوب الذي يعتقد أنه سيقوده إلى أكبر قدر من الإشباع ويحقق الرضا Satisfaction . وبعد تقدير النتائج المتوقعة من مختلف الأفعال، يحاول الفرد استخدام الأفعال التي تعطيه أكبر قدر من المكافأة والإشباع وأقل قدر من الخسارة أو التكلفة، ففي المثال الثاني الذي سبق ذكره للشخص الذي يريد أن يسافر هو وعائلته لمدينة ما، يحاول الشخص أن يختار الطريق الذي يحقق له الراحة، والمكسب المادي والمتعة أثناء السفر، مع أقل قدر من المتاعب والمخاطر والمشكلات.

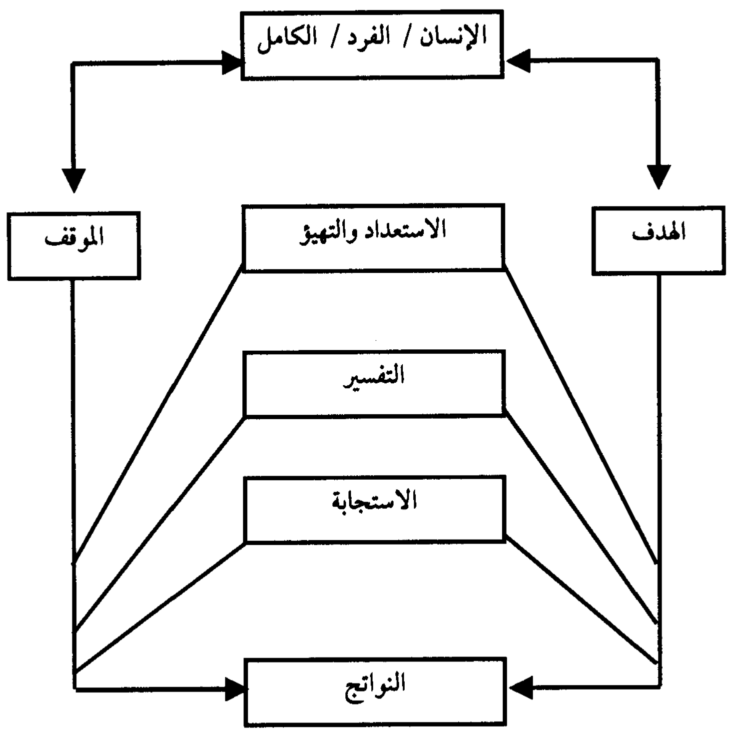
6. **النواتج Consequences**: قد تأتى نواتج سلوك وأفعال الفرد محققة للهدف ومشبعة لمطالب الفرد وحاجاته ، وهنا تتفق تفسيرات الفرد للموقف مع النواتج التي حصل عليها، وقد تأتى هذه النواتج مخالفة لتفسيراته ومخيبة لآماله وغير محققة لأهدافه ، وفى هذه الحالة يقوم الفرد بإعادة تفسير الموقف وإجراء استجابات جديدة. وقد يقرر أن الهدف لا يمكن الوصول إليه أو لا يستحق عناء وجهد الوصول إليه. وقد يؤدى الموقف السابق إلى شعور الفرد بالضيق والتوتر النفسي، ومن ثم بالإحباط وإلغاء الرحلة.

والمدركات الستة السابقة تمثل استجابة الفرد وردود الفعل لأية مشكلة كبيرة أو صغيرة سواء أكانت هذه المشكلة تمثل الرغبة في شراء حذاء جديد أو الرد على إهانة ألحقت بالفرد أو تعلم مهارة جديدة أو إصلاح لعبة مكسورة أو مواجهة سلوك شاذ في موقف من المواقف. ولكن بعض هذه المشكلات قد تكون بسيطة أو متكررة بحيث لا يستغرق الفرد وقتا أو جهدا للوصول إلى الأفعال والسلوك المناسب في مواجهة هذه المشكلات.

والمتأمل يلاحظ أن سلوك الفرد.- عادة ما - يحركه عدد كبير من المشكلات الصغيرة والكبيرة، وهذه المشكلات تعمل كدوافع ومثيرات للسلوك في حياة الفرد اليومية، وتختلف استجابات الفرد في مواجهة هذه المشكلات حسب قدراته وإمكانياته العقلية والنفسية وظروفه الاجتماعية والثقافية والاقتصادية ووفقا لخبراته السابقة. وهذا ما يجعل سلوك الفرد في مواجهة المواقف الواحدة يختلف عن سلوك غيره من الأفراد في نفس المواقف.

وحتى نستطيع التعرف على السلوك الإنساني من حيث: كيفية حدوثه، وتوقعه، وتفسيره لابد من الوقوف على مكونات وعناصر هذا السلوك. والعلاقة بينها والشكل التالي يوضح مكونات السلوك وعناصره والعلاقة بينها ولتوضيح العلاقة بين عناصر السلوك الإنساني أنظر شكل (1).

العلاقة بين عناصر (مكونات) السلوك الإنساني



صور وأشكال السلوك الإنساني:

يأخذ السلوك الإنساني صورا وأشكالا مختلفة للتعبير عنه ومن هذه الصور والأشكال: السلوك الحركي / السلوك الوجداني (الانفعالي) / السلوك اللفظي (اللغوي) / السلوك الاجتماعي / السلوك التوافقي / السلوك التنظيمي، وهناك كذلك صور للسلوك السوي وأيضا صور السلوك اللاسوى، و يهمنا في هذا المقام هو.

السلوك الإنساني والعمل الإداري:

يحتل السلوك الإنساني مكانا بارزا في الفكر الإداري المعاصر باعتباره أحد الدعائم التي تستند إليها الإدارة الجديدة، ومن ثم فهو المحدد لكفاءتها وفعاليتها. ولقد كان التفسير السليم لأثر السلوك الإنساني في الإدارة موضوعا للجدل والخلاف في تاريخ الفكر الإداري ولكن الفكر الإداري المعاصر بتأثير من العلوم السلوكية النامية، قد تبنى موقفا

واضحا في هذه الأمر يتناسب مع نظرته للإدارة باعتبارها نظاما مفتوحا، ولذا يعتبر السلوك الإنساني أحد المدخلات الرئيسة في نظام الإدارة، لأنه عامل هام في تحريك الأنشطة والاستجابات الإدارية وتحديد ناتج عمل الإدارة. ومن زاوية أخرى فإن رؤية الفكر الإداري المعاصر للإنسان في الإدارة هي رؤية شاملة ومتكاملة تتجاوز الفرد إلى الجماعة، وتضع الجماعات في إطارها الاجتماعي والحضاري العام. فالسلوك الإنساني بالنسبة للإدارة هو هدف ووسيلة في ذات الوقت، فمن حيث هو هدف نجد الإدارة تعمل على تغيير سلوك العاملين والمتعاملين معها حتى تحقق أهدافها المختارة. كما أنه وسيلة الإدارة الأساسية في أحداث هذا التغير (السلوك الإنساني) ذاته لفئة من الأفراد يتولون قيادة التغيير Change Agents ، لأن الإنسان الفرد في النظام الإداري هو شاغل لدور معين Role وبالتالي فهو مطالب بالالتزام بأنماط سلوكية محددة تتوافق مع أبعاد الدور الإداري الذي يشغله . علما بأن سلوك الفرد يتحدد باستجابته لعديد من المؤثرات الواردة إليه من داخل وخارج التنظيم الإداري.، وكما أن الإنسان يسترشد في اختياراته بالمعايير السلوكية التي تفرضها الإدارة، وعليه فإنه يتأثر بنتائج خبراته وتجاربه ورؤيته الخاصة بالموقف التنظيمي الذي يوجد فيه وما تتوافر فيه من فرص وما يفرض عليه فيه من قيود.

والإدارة المعاصرة تدرك احتمال ظهور تناقضات بين أنماط السلوك العادية أو المفضلة للأفراد من ناحية، وبين النمط السلوكي الذي يتوافق مع أهدافها من ناحية أخرى، وهذا يخلق بالنسبة لها مشكلة سلوكية تسعى لحلها وتجاوزها.

وتعتمد الإدارة المعاصرة مجموعة من المبادئ والأسس متكاملة عن السلوك الإنساني تتأثر به وتؤثر فيه، منها:

- أن الإدارة عملية مستمرة لتحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشرى وبالاستعانة بالموارد المادية المتاحة لأنها تدرك أن دور العنصر البشرى في العمل الإداري يزيد في أهميته بكثير على غيره من الموارد المادية.
- تتبلور وظيفة الإدارة المعاصرة في التركيز على دور القيادة الإدارية في تهيئة المناخ المساعد على حفز الأفراد للعمل من أجل تحقيق الأهداف العامة للتنظيم وأهدافهم الشخصية وأن الوظيفة الرئيسية للمدير ليست فقط تجميع الموارد المادية اللازمة لتحقيق الأهداف، بل أيضا خلق المناخ الفكري والإنساني الملائم.
- إن إلمام المدير بعلوم السلوك الإنساني ضرورة لا تقل أهمية عن إحاطته بالجوانب الفنية لعمله.

- يلعب السلوك الإنساني دورا مؤثرا في كافة مراحل العملية الإدارية لأن العمل الإداري، يتم من خلال تفاعل المديرين مع مساعديهم والعاملين معهم من الأفراد.
- إن السلوك الإنساني محصلة للتفاعل بين صفات الفرد وخصائصه من ناحية، وبين صفات الموقف وطبيعة الظروف المحيطة بالإنسان من ناحية أخرى، كما تتفاعل القدرة على العمل مع الرغبة فيه لتحدد مستوى مساهمة الفرد في تحقيق أهداف الإدارة. وبناء عليه يمكن تحقيق نتائج إدارية أفضل من خلال محاولات التأثير على أي من المتغيرات الآتية:
- التأثير في صفات الفرد وخصائصه من حيث القدرات والمهارات التي يمتلكها وذلك بالتعليم والتدريب.
- التأثير في رغبات الفرد ودوافعه للعمل من خلال تطبيق نظم للحوافز المادية والمعنوية تحفزه إلى بذل مزيد من الجهد في الأداء.
- تحسين العوامل الفنية المتاحة للعمل، وتعديل الظروف المحيطة بالإنسان في عمله.

ومن المعلوم أن السلوك الإنساني يتخذ احتمالات ثلاثة هي التعاون أو التناقض مع أهداف الإدارة أو الوقوف على الحياد. ويعتبر السلوك الحيادي أخطر أنواع السلوك نظرا لعدم وضوح اتجاهه بالنسبة لأهداف الإدارة، ويستخدم تعبير المشكلة السلوكية للدلالة على وجود تباين بين نمط السلوك الذي تفضله الإدارة وبين السلوك الفعلي الذي يصدر عن الإنسان. ويكون علاج المشكلة السلوكية بتجاهلها أو محاولة فرض السلوك المرغوب بالقوة، ولكن الحل الأمثل هو التوفيق بين أهداف الفرد وأهداف الإدارة، وبالتالي بين السلوك الفعلي والسلوك المستهدف.

السلوك والطبقة الاجتماعية:

شغل موضوع الطبقة الاجتماعية Social Class تفكير الكثير من علماء النفس والاجتماع وغيرهم من المهتمين بسلوك الإنسان، على أساس أن الطبقة الاجتماعية بصفتها البيئة الاجتماعية التي ينتمي إليها الفرد، تؤثر على سلوكه وتفكيره وطموحه وقيمه ونظرته للكثير من المسائل والأمور.

ويمكن القول بأن الطبقات الاجتماعية في بلادنا كانت جامدة قبل الثورة. فكان هناك مجتمع الـ 1/2٪ كما جاء في وصف السيد رئيس الجمهورية له في أحد خطاباته، وهى

الطبقة التي تملك السلطة والقوة والمال، وهى الطبقة التي تسيطر، وكذلك تستمع بكل خيرات البلاد. ومعظم أفراد هذه الطبقة قد توارثت الغنى، وكان سلوك هذه الطبقة يتميز بالتعالي على أفراد الشعب، والنظرة إليه باحتقار والتمسك بالألقاب الزائفة مع عدم الرغبة في الاختلاط بأية صورة من الصور مع أفراد الطبقات الاجتماعية الأخرى.

وعلى الطرف النقيض من هذه الطبقة كانت توجد الطبقة الفقيرة المعدمة التي لا تملك شيئا سوى أن تصبر حتى يأتي أمر الله. ولم يكن لدى هذه الطبقة من شيء تقدمه سوى جهدها لقاء دراهم معدودة لا تسمن ولا تغنى من جوع. ولكن تغير الوضع بعد ثورة 23 يوليو، وبعد القضاء على سيطرة رأس المال واستغلال هذه الفئة القليلة. فقد قامت الثورة بجهود كبيرة في سبيل تحقيق تقارب بين الطبقات، وكان من أثر مجانية التعليم وإقبال أفراد الشعب إقبالا منقطع النظير عليه، أن أتاحت الدولة لأبنائها عن طريق التعليم الوسيلة الأساسية والهامة لتحقيق المرونة والحراك الاجتماعي Social mobility فيمكن الآن للفرد الذي ينتمي إلى الطبقة الفقيرة أن يصل إلى أعلى المستويات الاجتماعية عن طريق التعليم وعن طريق الذكاء واستغلال هذا الذكاء استغلالا حسنا ومناسبا.

وقد كبر حجم الطبقة المتوسطة في بلادنا وبدأت تشكل قاعدة لها وزنها ولها طموحها وآمالها. والظاهرة الواضحة أن الطبقات الاجتماعية تقاربت وفتحت حدودها لمختلف الأفراد الذين يملكون الذكاء ويقدرون على بذل الجهد المخلص من أجل التحرك إلى أعلى والانتقال من طبقة دنيا إلى طبقة أعلى وهكذا......

ومن المهم أن نوضح هنا أن حركة الأفراد بين الطبقات ليس من أسفل إلى أعلى فقط، ولكن بعض الأفراد يتحركون من أعلى إلى أسفل. فقد يتركون طبقتهم إلى طبقة أدنى نتيجة لعدم استغلالهم لذكائهم وإهمالهم وعدم بذلهم الجهد وعدم قدرتهم على الكفاح والمثابرة.

وتظهر الفروق بين الطبقات الاجتماعية Social Classes بصورة أوضح في بلاد أخرى وخاصة تلك التي يسودها النظام الرأسمالي. ونظرا لأهمية ما كتب في هذا الموضوع نود أن نتعرض لأثر الطبقة الاجتماعية على سلوك الفرد واتجاهاته وقيمه ونظرته للحياة والمستقبل، ولكن معظم هذه المعلومات المعروضة قد جاءت نتيجة لأبحاث أجريت في بلاد أجنبية أوروبية وغير أوروبية، لذلك يجب أن نكون حذرين عند محاولة تعميم هذه المعلومات بالنسبة لبلادنا. والحقيقة أن الطبقات الاجتماعية موجودة ولكن بصور متعددة في الكثير من بلاد العالم، ويختلف الأمر في حجم كل طبقة والمرونة المسموحة لحركة الأفراد والعلاقات القائمة بين هذه الطبقات. فمثلا في الولايات المتحدة

يمكن تقسيم الطبقات الاجتماعية فيها إلى ثلاثة مستويات: الطبقة الدنيا: وهى تمثل المستوى الأقل من مستوى الرجل العادي Common man والطبقة المتوسط: وهى تمثل مستوى الرجل العادي Common man levelوالطبقة العليا: وهى تمثل مستوى أعلى من مستوى الرجل العادي Level above common man وقد تقسم كل طبقة إلى أقسام فرعية، فالطبقة الدنيا قد تقسم إلى قسمين: أدنى هذه الطبقة الدنيا Lower-lower وأعلى هذه الطبقة الدنيا Upper-lower وعلى الرغم من وضوح الطبقية في المجتمع الأمريكي إلا أن هناك بعض المرونة في الحركة بين هذه الطبقات.

وكل طبقة من الطبقات السابقة تعرف على أساس الطريقة التي بها يدرك الناس أعضاء هذه الطبقة. وفى إحدى الدراسات التي قام بها Warner عن الطبقة الاجتماعية في الولايات المتحدة، وجد أن هناك كلمات معينة استخدمها أفراد الجمهور لوصف أفراد الطبقة العليا مثل: الـ 400، الأعيان، الناس أصحاب المال والعائلات، الأرستقراطيون ، المغرورون ـ محدثو النعمة . وليست جميع الكلمات والأوصاف التي أطلقها أفراد الجمهور على أفراد الطبقة العليا في الولايات المتحدة محببة، إلا أن بعضها له طابع سلبي وعدواني. ولكن الأفراد الذين شملهم بحث Warner قد اتفقوا في تمييزهم للطبقة العليا على أنها تقع في أعلى شكل من أشكال التنظيم الإجتماعي.

وقد وضح بحث Warner السلوك السائد بالنسبة لأفراد كل طبقة من الطبقات الاجتماعية وأثر الطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها الفرد على مدرك الفرد عن نفسه، وأثر هذه الطبقة على قيم واتجاهات وطموح أفرادها ودرجة استخدامهم للانفعالات في التعبير، والعلاقات الأسرية داخل كل طبقة اجتماعية.

وقد لوحظ أن أفراد الطبقة المتوسطة عادة ما يكون لديهم دافع أكبر للنجاح والتحصيل. كما أن أفراد هذه الطبقة يمكنهم أن يعملوا في سبيل الحصول على العائد المؤجل أو المكافأة في المستقبل، وليس في الحاضر، وقد لوحظ أيضا ن أفراد هذه الطبقة المتوسطة يستطيعون أن يتحكموا في انفعالاتهم وتأجيل التعبير عن هذه الانفعالات أو التعبير عنها بأسلوب غير مباشر.

والطبقة المتوسطة تقدر التعليم وتعطيه قيمة كبيرة بالنسبة لأفرادها، وعادة ما يؤجل سن الزواج بالنسبة لأفراد هذه الطبقة لكي يحصلوا على مزيد من التعليم والاستقرار الوظيفي. وكثيرا ما يسود أفراد هذه الطبقة قدر من القلق والشعور بالذنب نتيجة عدم قدرتهم على إشباع دوافعهم وفشلهم في هذا المجال، وكثيرا ما يستخدم أفراد هذه الطبقة

بعض الحيل النفسية اللاشعورية Defense Mechanisms لكي يدافعوا بها عن أنفسهم ولكي يحتفظوا بثقتهم بأنفسهم، ومن أمثلتها التبرير. كما أن أفراد هذه الطبقة يمكنهم بذل الجهد الشاق لتحقيق الأهداف التي رسموها لأنفسهم.

ويختلف الوضع بالنسبة لأفراد الطبقة الدنيا Lower class حيث نجد شكلا آخر من أشكال التكيف Adjustment وبسبب ظروف الحرمان المادي التي يعيشها أفراد هذه الطبقة، لذلك فإن أفرادها يبحثون عن إشباع مادي سريع وعاجل ومباشر لحاجاتهم، كما أن الكثير من أفراد هذه الطبقة لا يهمهم أن يبذلوا جهدا كبيرا في سبيل تحصيل مستقبل أو عائد مؤجل لهذا يفضل أفراد هذه الطبقة أن يخرجوا إلى سوق العمل قبل أن يتموا لأنهم في حاجة إلى إشباع مادي سريع وعاجل، ولا يتحملون تأجيل هذا الإشباع لفترة طويلة مقبلة. أما بالنسبة للتعبير عن الانفعالات فعادة ما يكون أفراد هذه الطبقة أقل رغبة من أفراد الطبقة المتوسطة في السيطرة على هذه الانفعالات، وينقاد أفراد هذه الطبقة الدنيا وراء انفعالاتهم فيعبرون عن غضبهم وخوفهم وفرحهم وحزنهم بأسلوب واضح ومكشوف.

وهناك فروق ظاهرة بين أفراد الطبقة الاجتماعية الدنيا والمتوسطة فيما يتصل بالسلوك الإجرامي Criminal behavior فمعدل الجريمة أعلى في الطبقة الدنيا عنه في الطبقة المتوسطة وذلك بسبب الظروف الاجتماعية والاقتصادية والأسرية غير المناسبة التي يعيشها أفراد الطبقة الدنيا.

وقد وجد أن نوعية جرائم أفراد كل طبقة اجتماعية تختلف عن الأخرى، فالجرائم الشائعة بين أفراد الطبقة الدنيا هي السرقة وجرائم العنف والاغتصاب والاعتداء على الممتلكات وتخريبها. أما الجرائم المنتشرة بالنسبة لأفراد الطبقة المتوسطة فهي الجرائم التي تتطلب قدرا من التخطيط والإعداد والذكاء مثل التزوير والاحتيال والنصب والسطو المسلح، وعادة ما يلجأ أفراد الطبقة المتوسطة إلى ارتكاب هذه الجرائم مدفوعين للحصول على مزيد من المال الذي يدعم مركزهم الاجتماعي ويشبع رغبتهم في الظهور.

وقد لوحظ أنه بالنسبة لجرائم السرقة قد يسرق بعض أفراد الطبقة الدنيا عادة لإشباع حاجة أساسية مثل شراء طعام أو ملبس، أو إشباع حاجة عاجلة كما يحدث مع بعض المراهقين الذين يسرقون سيارة لاستخدامها في نزهة قصيرة، أو سرقة بعض النقود لمشاهدة فيلم من أفلام المغامرة المحببة إليهم.

ويختلف سلوك أفراد الطبقة العليا، حيث التأكيد على شكل السلوك مثل سمعة العائلة التي يجب أن يضعها أفراد هذه الطبقة في الاعتبار عند تعاملهم مع الغير، كما أن أفراد هذه الطبقة عادة ما يسودهم نزعة التعالي. وبالرغم من أن طفل الطبقة العليا في الكثير من المجتمعات وخاصة المجتمعات الرأسمالية قد وضعت على تصرفاته الكثير من القيود والضوابط لكي يحتفظ باسم العائلة وسمعتها، إلا أن هذا الطفل عادة ما يشب بعيدا عن الضغوط التي يخضع لها الطفل في الطبقة المتوسطة، فالطفل في الطبقة المتوسطة عادة ما يطلب منه بذل المزيد من الجهد في التعلم والتفوق والامتياز حتى يتحرك إلى أعلى في اتجاه الطبقة الاجتماعية الأعلى، في حين أن طفل الطبقة العليا قد ولد في وضع ممتاز وليس مطلوب منه أي شيء سوى المحافظة على هذا الوضع الممتاز.

هذا بالإضافة إلى أن الإحباطات والمشكلات التي تحيط بنمو طفل الطبقة الاجتماعية العليا أقل منها بالنسبة لطفل الطبقتين المتوسطة والدنيا. وكذلك نجد أن طفل الطبقة العليا الذي يولد وفى فمه ملعقة من الذهب عادة ما يكون أكثر شعورا بالأمن طالما أنه يخضع لتقاليد ونظم الطبقة التي ينتمي إليها ويلتزم بها.

وقد أظهرت استفتاءات الشخصية Personality Questionnaires فروقا بين أفراد طبقة اجتماعية وأخرى بالنسبة لبعض سمات الشخصية Personality traits . فقد حصل أفراد الطبقة المتوسطة الذين أجابوا على الاستفتاء على درجة أعلى بالنسبة لسمات مثل الكفاية الذاتية Self efficiency والتسلط Dominance والثبات الانفعالي Emotional stability . بينما أظهر أفراد الطبقة الدنيا اتجاها نحو عدم الأمن Insecurity وعدم الاستقرار Irritability وقد أظهرت الدرجات التي حصل عليها في استفتاءات الشخصية لطلاب المدرسة الثانوية من أفراد الطبقة المتوسطة اتجاها أكبر نحو الدفاع عن النفس Self defense والتحفظ Reserve خاصة فيما يتصل بالمسائل الشخصية والمشكلات، كما أظهر أفراد هذه الطبقة اتجاهات Attitudes وسلوكا أكثر محافظة، وكذلك أبدوا قلقا أقل بالنسبة للصحة الجسمية، عن الطلاب الذين ينتمون إلى الطبقة الدنيا.

وقد أظهر الطلاب من الطبقة الدنيا في استفتاءات الشخصية حبا أقل للمدرسة، واتجاها أكثر للعصبية وعدم القدرة على السيطرة على انفعالاتهم، كما أظهروا رغبة أقل في ترك الأسرة للحصول على وظيفة أو الالتحاق بعمل بعيدا عنها. ولكن نتائج الأبحاث السابقة لا يمكن أن تنطبق على جميع أفراد الطبقة الواحدة، فما زال هناك قدر من الاختلاف في السلوك بين أفراد كل أسرة وعلى رأس هذه الأسرة الوالدان، ولكن ما ذكر سلفا يمثل بعض

الاتجاهات العامة التي تسود أفراد الطبقة الاجتماعية. ولا يمكن أن ينطبق القول السابق على كل الأفراد. فمثلا قد نجد من بين أفراد الطبقة المتوسطة من ليس لديه الدافع إلى التعلم والتحصيل والتقدم، وذلك بعكس الاتجاه الذي عادة ما يسود أفراد هذه الطبقة. في حين أننا قد نجد من بين أفراد الطبقة الدنيا من يتمتع بدافع قوى للتحصيل والتعلم وبقدرة كبيرة على تأجيل العائد واللذات الحاضرة في سبيل مكافأة أكبر في المستقبل.

السلوك والطبيعة البشرية:

إن الإلمام والمعرفة بالطبيعة البشرية / الإنسانية ومدى الاختلاف والتشابه مع الكائنات الحية في السلسلة الحيوانية تحت البشرية ـ وحيث أن ماهية هذه الطبيعة تتعلق بذواتنا التي نمارسها دائما ممارسة مباشرة وثيقة، ولغيرنا ممن نقابلهم دائما بانتظام في حياتنا العادية والعملية، هذا هو الأساس في فهم السلوك الإنساني وتفسيره.

ويرى الناظر للفلسفات، كيف أنها اهتمت جميعها بتفسير الطبيعة الإنسانية على أساس فهم الإنسان ومكوناته، ابتداء بالفلسفة المثالية التي أبدت التعامل مع الإنسان على أساس العقل / الروح، ومن هنا خاطبت فيه ملكاته واعتبار أن الجسم عامل معوق في البحث عن هذه الملكات ومخاطبتها، ثم توالت آراء الفلاسفة تارة تجمع بين الجسم والعم، وتارة تفصل، وتارة أخرى تضيف عوامل أخرى وذلك وصولا لفهم الطبيعة البشرية وتفسيرا للسلوك الإنساني.

مشكلة العقل والجسم:

الإنسان بطبيعته يفكر ويشعر ويتذكر ويتخيل ويتكلم، وأن هذه القدرات تعكس شيئا غامضا يسمى (العقل) ومن ناحية أخرى له وزن ويحتل مكانا، ويتحرك ويأكل ويتنفس.... وهذه المظاهر دليل على ما يسمى (الجسم) فما العلاقة بين العقل والجسم؟

العقل سلوك جسمي:

هناك رأى يعتبر أن للإنسان مظهرين منفصلين هما العقل والجسم ولكن الطبيعة الإنسانية لها أساس جسمي فقط. وأن للعقل طبيعة مستقلة، وأن الدراسة المنظمة للبناء الجسمي ستكشف بالتدريج عن الطبيعة الحقيقية للعمليات العقلية.

الجسم مظهر عقلي:

في الطرف الآخر لهذا الموقف يعتبر الوجود الجسمي ليس له حقيقة مستقلة ومنفصلة،

ولكنه نتاج العقل، فبدلا من أن يكون هو الذي يشتق من الجسم، يعد الجسم مشتقا من العقل، وهذا الموقف يعارض الفهم العادي تماما، ويقوم هذا الرأي على الملاحظة العامة من أن جميع أنواع الوجود تأتى إلينا في شكل خبرة، وأن جميع خبراتنا عقلية في أساسها، داخلية وذاتية في طبيعتها، وبذلك يقال أن الجسم ما هو إلا نوع من أنواع المظاهر العقلية، ويجب أن يلاحظ أن هذا الرأي شكل آخر يشرح العقل في كليته على أساس الجسم، فإن الموقف الحاضر يدمج الجسم كلية في العقل. ويجعل كل شيء مستمرا مع العقل، ويؤكد وحدة الفرد بأن يجعل منه في كليته عقلا.

التوازي:

وهناك من يؤكد تميز العقل وانفصاله عن الجسم ولكنه يفترض عالما ثالثا يكون كل منهم مظهرا من مظاهره، وهذا يعنى أن التغيرات في الجسم تصحبها تغيرات مناظرة أو موازية في العقل.

وعلى العكس من ذلك، أن التغيرات العقلية تصاحبها تغييرات جسمية مصاحبة، ومن الضروري أن يكون هناك انسجام تام بين هذين النظامين من الوجود حيث أننا نفترض أن كل منهما مظهر لوجود مشترك.

ويحتفظ هذا الرأي بوحدة الشخصية، ويشرح كيف أن الحالات العقلية والجسمية ترتبط فيما بينها، ويتحقق هذا الموقف بدون التضحية بالعقل أو الجسم.

الثنائية:

في سبيل الوصول إلى حل بعض الصعوبات والتي نتجت من نظرية التوازي يمكن أن يقال العقل والجسم في الحقيقة منفصلان مستقلان ولكنهما يستطيعان التفاعل كل مع الآخر، وتنشأ عن ذلك ثنائية العقل والجسم، فلكل من العقل والجسم صفاته الخاصة، وكل منهما قد يغير من الآخر، أو يحد منه، أو يضع شروطا له، ولكن هذه النظرية أثارت جدلا حول كيفية الانفصال مع التأثير ؟ كما أكدت على التميز، ومع ذلك فقد أعطت الفهم العام على حساب وحدة الطبيعة الإنسانية أهمية كبرى.

التفسير الوظيفي:

بدلا من أن نفترض، أن العقل والجسم من الأشياء، نعتبرها من الوظائف، والوظيفة معناها أية طريقة متميزة للوجود أو العمل، فالشيء أو الكيان هو الفرد الإنساني كله، ولهذا الفرد وظائف جسمية عقلية.

وهناك سؤال يدور حول " كيف يرتبط الجسم بالعقل ؟ " نستطيع الإجابة عن هذا السؤال بملاحظة الارتباط بين الوظائف الجسمية والعقلية في الفرد ككل، ولقد أكدت التطورات الحديثة في علم الطب مدى هذه العلاقة، فنحن نعرف الآن أن الظروف الجسمية، مثل إفرازات الغدد، ووظائف الهضم، والدورة الدموية، وغيرها من العوامل الفسيولوجية، تؤثر تأثيرا عميقا في النظرة العقلية، ونحن نعرف أيضا أن الظروف العقلية، مثل: الخبرة العاطفية والاتجاهات نحو الذات والآخرين، والثقة أو الخوف، وكثير غيرها من العوامل السيكولوجية تؤثر تأثيرا واضحا في الصحة الجسمية، فالميدان الذي يسمى (الطب النفس جسمي) يهتم بهذا النوع من العلاقات الجسمية العقلية مع اتجاه إلى المحافظة على صحة الفرد ككل مع وحدة الوظائف الجسمية والعقلية، وبمعنى آخر، من المعروف الآن أن صحة الجسم لا يمكن تحقيقها دون اعتبار للعوامل العقلية، وأن صحة النفس لا يمكن تحقيقها دون المساعدة الفسيولوجية السليمة.

ويؤكد التفسير الوظيفي الاعتماد المتبادل بين الوظائف العقلية والجسمية، في وحدة الفرد، ويعد الإنسان كائنا ماديا سيكولوجيا تكون فيه المظاهر الجسمية والعقلية أساسية، ويفترض أن العمليات العقلية تحتاج إلى أساس فسيولوجي، وأن العمليات الجسمية تتطلب تنسيقا عقليا وتوجيها، وينتج من هذا الافتراض أن الحياة الجسمية والحياة العقلية تبدأ معا وتنتهي معا، فالجسم وحده لا يخلق إنسانا، وكذلك العقل لا يوجد دون جسم.

المظاهر المتميزة للطبيعة الإنسانية:

نعود مرة أخرى إلى تفرد الإنسان، محاولين أن نذكر بعض المظاهر المتميزة الأساسية للطبيعة الإنسانية التي تختلف على أساسها الطبيعة الإنسانية عن طبائع الأنواع الأخرى من الكائنات، وهذه هي المظاهر:

1. **قدرة الإنسان المخية:** إن حجم المخ في الإنسان يدعو إلى الغرابة، ففي الطفل الإنساني الحديث الولادة يحتوى المخ على سبع الوزن الكلى، وهذه نسبة عالية أعلى منها في حيوان من ذوات الدم الحار بصرف النظر عن حجمها.

ولا يرجع تفرد العقل الإنساني إلى الحجم وحده، ففي طبيعة الأجزاء المكونة له وتنظيمها ليس له نظير، فالطبقة المخية الخارجية " السحاء" تتميز بتلافيف عميقة تزيد من عدد خلايا المخ في المساحة المحدودة ومراكز الارتباط في السحاء ترتبط أجزاؤها ارتباطا

معقدا مع بعضها بعض ومع الأجزاء الأخرى من المخ، لتسمح بهذا التنوع العجيب للوظائف الجسمية والعقلية المتسقة في الكائن الإنساني.

2. **أنماط الإنسان الفطرية قليلة نسبيا:** فالسلوك الإنساني ليس فطريا في معظم أجزائه، ومعنى هذا أن الإنسان لا يسلك طبقا لأنماط سلوكية معينة آلية موجودة بداخله، وحيث أن أفراد الناس، لا تتحكم فيهم الفطرة بصفة رئيسية، فإن سلوكهم مكتسب إلى حد كبير.

3. **الاعتماد على الغير لفترة طويلة:** النتيجة المباشرة لعجز الإنسان الفطري وحاجته للتعلم، تلك الفترة الطويلة من الاعتماد على الآخرين التي تميز نوعه، فبعض الحيوانات قادرة عند الولادة مباشرة أن تدافع عن نفسها، وبعضها تنضج بسرعة، وبعد فترات قصيرة من الحماية الو الدية والتغذية تستطيع أن تستمر دون مساعدة أخرى، أما بالنسبة للإنسان فالحال ليست كذلك، فالطفل البشرى يعتمد تماما على أمه أو من يحل محلها، وإذا ما ترك لنفسه فإنه سرعان ما يموت. فالطعام والدفء والحب والحماية يجب أن تقدم له إذا ما أردنا لهذا القادم الصغير أن يعيش، وهذا الاعتماد التام لا ينتهي سريعا، فبالتدريج يستطيع الطفل أن ينمى قدراته الخاصة للتعامل مع بيئته تعاملا فعالا، وفى الحضارات المتقدمة قد يعتمد الطفل على والده بطرق متنوعة وبدرجات مختلفة حتى يصل إلى ما بين العشرين والخامسة والعشرين، وأقصر فترة يستطيع فيها الطفل أن يحصل على الكفاية لوجود مستقل هي في العادة بين ست أو ثماني سنوات.

وهذا الاعتماد على الغير لفترة طويلة هو الثمن الذي يجب أن يدفعه الإنسان في سبيل مرونته؛ إذ أنه لا يمتلك أنماطا سلوكية محددة فطرية يجب عليه أن يتعلمها، والتعلم يستغرق وقتا، ولابد من وسيلة أيضا لهذا التعلم، ولهذا ظهرت الأسرة والمدرسة وغيرها من الوكالات التربوية الأخرى، فعملية التعلم بالنسبة للطفل يوجهها أولئك الأفراد الكبار الذين تحققت لديهم إمكانيات إنسانية معينة.

4. **الثقافة:** إن أنواع التعلم الخاصة التي يجب على الفرد الإنساني أن يسيطر عليها تنتقل من جيل إلى جيل، لا في خلايا الجسم، ولكن في الجسم الاجتماعي في شكل ثقافته.

وحياة الإنسان الثقافية بدون شك، هي المظهر الأخاذ لتفرده، فالناس يوجدون له ثقافة، ويمتلكونها، وبذلك يتميزون تميزا أساسيا عن سائر المخلوقات، على أن بعض

الحيوانات الدنيا تنظم في مجتمعات، فالنمل والنحل، مثلا، لديهم أنماط سلوكية معقدة تشبه تلك التي تقوم على منطق الثقافة الإنسانية، ولكنها نتاج الغريزة والفطرة لإنتاج التعلم، وتنتقل عن طريق الجينات، ولا تنتقل اجتماعيا، ويحتاج الإنسان إلى التربية لأن لديه ثقافة. فالتربية يمكن أن تعد عملية لتنمية القدرة الثقافية في الفرد، والتربية هي الوسيلة الأساسية للمحافظة على الثقافة ونقلها، ولذا نقول إن الإنسان وحده لديه ثقافة وهذا يتضمن "التربية نشاط إنساني متميز".

5. **اللـــغة**: من المظاهر العامة في الثقافة اللغة، وهى على درجة كبيرة من التميز، حتى أنها تعد في ذاتها علامة أساسية للطبيعة الإنسانية، فالإنسان هو (الحيوان المتكلم) والحيوانات الأخرى تستطيع أن تتصل مع بعضها البعض عن طريق الإشارات الصوتية، ولكن دون شك، لا يوجد مخلوق آخر غير الإنسان له القدرة على الاتصال الكامل المتنوع عن طريق الإشارات الصوتية، ولكن جوهر اللغة هو التواصل عن طريق المعنى، وهذه وظيفة العقل وليست وظيفة السلوك الظاهر فقط.
6. **الرمـــوز**: إن القدرة على الحديث والكتابة جزء من قدرة إنسانية عامة هي القدرة على استخدام الرموز، فالرمز، أو الصوت، أو آية مادة مرئية، يقصد منه نقل المعنى فيما وراءه، فعلم الوطن هو رمز عن الوطن. والنقطة التي نود تأكيدها هي أن أفراد البشر وحدهم يستخدمون الرمـوز. وإذا كانت بعض الحيوانات تقوم بنشاط رمزي فإن له طبيعة أولية تماما محدودا للغاية.
7. **العقـــل**: إن ما يتميز به الإنسان حقيقة هو القدرة على التفكير، أي ربط المفاهيم بعضها ببعض، والقيام بعمليات منطقية حيث يمكن الوصول إلى النتائج من المقدمات. ومن المناسب أن نوضح أن الإنسان حيوان عاقل، والتربية تحدد على هذا الأساس أنها عملية تنمية وتوجيه حياة العقل.
8. **الخيـــال**: من القدرات الخاصة للعقل التي تميز الإنسان الخيال، أي القدرة على إيجاد عالم داخلي مستقل إلى حد ما عن العالم الخارجي المباشر الذي نعرفه عن طريق الحواس.

فالإنسان لا يشبه آلة التصوير، أو آلة التسجيل التي تعيد أنماط النشاط من الخارج، عن طريق الطاعة السلبية، إذ أنه يعيد بناء عالم الحواس ويعيد تشكيله.

فالخيال أساس الإبداع الإنساني، وفى هذه القوة تكمن عظمة الإنسان كمبدع،

فالإنسان ليس مجرد نتاج للعالم حوله ولا مرآة له، فهو موجد دنياه الخاصة، وهو صانع للعالم من حوله صنعا جديدا يتناسب مع طبعه وعاداته وتقاليده وثقافته.

9. **الذاكـــرة:** إن قدرة الكائن الإنساني على التذكر بعدا جديدا لتفرد الإنسان، وتتناول علاقة الإنسان بالزمن. وتتعلق الذاكرة باستمرار الخبرات الماضية أو ظهورها من جديد في الحاضر.

10. **التوقـــع:** والتوقع هو الذاكرة ولكن بطريقة عكسية، أي إدخال المستقبل في الحاضر، والقفز عبر التيار الزمني لاتخاذ مواقف بالنسبة لما لم يتكون بعد، فكما أن الذاكرة تجعل من الماضي عاملا مؤثرا في الماضي، التوقع يجعل من المستقبل عاملا مؤثرا في الحاضر. والتوقع أكثر غرابة من الذاكرة، فالماضي قد استقر وتم، ومما لا شك فيه أنه قد حدث. ولكن المستقبل لم يحدث بعد، ولكنه يؤثر في الحاضر إلى درجة كبيرة، إن المستقبل الذي يؤثر في الحاضر وفي الحياة الإنسانية يسمى الهدف، فالإنسان ينفرد بأن له أهدافا، وهذا معناه أن الإنسان تحكمه مقاصده أو مثله العليا أو الأهداف القريبة، لا يتحرك تحت ضغط الماضي وحده، ولكنه يتحرك أيضا بتأثير عظمة المستقبل.

11. **السمو بالذات:** كثير من المظاهر الخاصة بالطبيعة الإنسانية التي ناقشناها لها جذورها فيما يسمى بسمو الذات. وهذه تعنى هناك قدرة للذات على الارتفاع فوق نفسها. فالشعور بالذات كصفة للإنسان معناه أن الذات تستطيع أن تقف بعيدا وأن تنظر إلى نفسها، وتتضمن القدرة على التفكير ذاته تتلاحظ وتلاحظ، فالأفراد يستطيعون أن يدخلوا في مناقشة داخلية، أي أنهم يستطيعون التحدث إلى أنفسهم، وكأن الإنسان في جوهره وحدة لها قطبان، ولكن السمو بالذات لا يعنى الشعور بالذات ذات القطبين فحسب، ولكنه يعنى أيضا دافعا خلاقا إلى أن يصبح الفرد أكثر مما هو عليه، فالذات الإنسانية ليست هي ما هي عليه، ولكن جزءا من جوهرها أن تدخل باستمرار في عالم شامل لا حدود له، وفيه إمكانيات واسعة.

12. **الروحيـــة:** فمن المميزات التي ينفرد بها الإنسان هي التي تسمى الروحية، وترتبط الروحية بالدين، وتحدد الروحية على أنها قدرة الإنسان اللامحدودة الأساسية على السمو بالذات. ويمكن أن يقال على هذا الأساس، إن الإنسان يشترك في اللامحدود.

الفصل الثاني

السلوك التنظيمى
الاتجاه ... التفسير

مقدمة:

تعتبر الإدارة جزءا أساسيا من عمل أية مؤسسة من أجل مزيد من الفاعلية بالنسبة للخدمات التي تقدمها المؤسسات أو التنظيمات الإدارية كالمدارس والجامعات والمؤسسات الحكومية وغيرها وأن بقاء مثل هذه التنظيمات الإدارية واستمرارها وتطورها يعتمد إلى حد كبير على نوعية إدارتها .

ومن ثم فإن الإدارة تؤثر مباشرة في نتائج عمل هذه المؤسسات والتنظيمات وفى توجيهها وجهات معينة وفى تحديد أولوياتها.ويستخدم رجل الإدارة مجموعة من المعارف والأساليب يستند إليها في اتخاذ قرارات مناسبة في مواقف معينة ليهتدى بها في عمله.

وعلى الرغم من أن علم الإدارة حتى الآن يستند إلى نظرية عامة جامعة مانعة تفسر كافة ظواهر وعناصر العملية الإدارية فإن عدة نظريات جزئية قد سادت مجالات الإدارة خلال الربع الأخير من القرن التاسع عشر والنصف الأول من القرن العشرين .

مع ملاحظة أن :

علم الإدارة بالاتجاه التقليدي الذي ركز على جانب المهارات الإدارية فقط وقد سبق ذلك ظهور عدد من محاولات الكتابة في علم الإدارة (مازنباخ 1802 ـ بونان 1808 معهد غراناد الأسبانى 1831) إلا أن تلك المحاولات لم ترق إلى مستوى يقترب من نظرية علمية للإدارة .

مراحل تطور النظريات في الإدارة :

مع بداية الثورة الصناعية ظهر بما يسمى بالإدارة التقليدية التي أعطت الإنتاج الأولوية ثم تبين قصور هذه الإدارة في تحقيقها لأهدفها فتم التوجه نحو اتخاذ العلاقات الإنسانية كعامل هام في زيادة إنتاج ثم التوجه نحو الحاسبات الآلية والنظريات الإدارية الأخرى .

مرحلة التركيز على الإنتاج أو الإدارة التقليدية :

على الرغم من أن حركات الإصلاح الأوربية قد استهدفت إصلاح النظم السياسية وتحرير الشعوب من الإقطاع ونفوذ الكنيسة إلا أن الثورة الصناعية وما أعقبها من ظهور الشركات والمؤسسات الصناعية والتجارية الكبرى كان له الأثر الأكبر في تطوير الإدارة وظهور المفكرين الإداريين الذين أسهموا في وضع النظريات التي أثرت لفترة طويلة في الإدارة الغربية المعاصرة.

ويلاحظ أن أصحاب النظريات الإدارية يتناولون أكثر من مؤثر لصياغة نظرياتهم كالمؤثرات الاقتصادية والنفسية أو الاجتماعية إلا أن تأثير المؤسسات الصناعية هو الأقوى في تطوير الإدارة والمجتمع الغربى المعاصر.

المؤثرات الرئيسية في الإدارة :

سيقتصر العرض هنا على استعراض أهم المؤثرات الرئيسية التي أثرت في الإدارة في هذه المرحلة وهى :

1. تأثير الإدارة العامة :

الإدارة العامة هي الإدارة الحكومية وما يتفرع عن الدولة من مؤسسات ، وتمتد هذه الحقبة عبر عصر النهضة وحتى نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وذلك أن الدولة كانت هي المؤسسة الوحيدة ذات النفوذ التي تملك التحكم بمصائر الناس وتنظيمهم، ومن الطبيعى أن الكنيسة في تلك الفترة كانت تملك الدولة إن لم تكن هي الدولة نفسها .

وقد تميزت الإدارة العامة بمركزية قوية : ذلك أن طبيعة أنظمة الحكم الملكية الفردية (الأتوقراطية)، وكذلك نظام إدارة الكنيسة تقوم على جمع السلطة بيد الملك أو البابا ولا تعطى للأقاليم أو الكنائس الفرعية إلا أقل قدر ممكن من الصلاحيات؛ فالكل أدوات تنفيذية لصانع القرار الأول الملك أو البابا. ويعد ودرو ولسون Woodrow Wilson من أوائل الذين تحدثوا عن الإدارة العامة في مقالة (دراسة في الإدارة) المنشور عام 1887 وفى هذه المرحلة تبلورت فكرة الإدارة المدنية Civilservice وبدأت تظهر الإصلاحات الإدارية التي أصبحت أكثر شيوعا فيما بعد مثل: التنظيم والتخطيط والقيادة والحوافز ثم حل الإصلاح الإداري مكان أساليب الحكم القديمة الفاسدة وأصبح ينظر إلى إدارة المؤسسات الحكومية على أنها مهمة فنية يمكن أن تؤدى بكفاءة من قبل موظفين مدنيين ينظر إليهم كإداريين وليس كسياسيين: على الرغم من أن الدراسات المتصلة بالإدارة كانت تعد جزءا من العلوم السياسية .

وكان التعليم على الأغلب جزءا من الإدارة الحكومية أو لإدارة الكنيسة في أوروبا وكذلك كان الأمر في البلاد العربية بالنسبة للتعليم حيث كان معظمه تحت إشراف الحكومة إبان فترة الحكم العثماني، كما كان هناك عدد من المدارس أو الكتاتيب الخاصة

أو التي تمول محليا من قبل السكان، وخلال فترة وقوع الحكم الاستعماري الغربي الإنجليزي أو الفرنسي كانت السلطات الاستعمارية هي التي تتولى الإشراف على العدد المحدود جدا من المدارس الموجودة في البلاد العربية، وكانت تلك السلطات تشرف على إدارة تلك المدارس كجزء من إدارتها للبلاد الواقعة تحت سلطانها ونفوذها إلا أن عددا من المؤسسات التعليمية وبخاصة المرتبطة بالمساجد بقيت تدار من قبل القائمين على أمر تلك المساجد، وكانت هذه المدارس أو الزوايا منتشرة في معظم البلاد الإسلامية ومن أشهرها الأزهر في مصر، وجامع الزيتونة في تونس والكتاتيب والمدارس في معظم أرجاء العالم الإسلامي والبلاد العربية.

كما دخلت عناصر جديدة في مجال التعليم منذ أيام الدولة العثمانية، واستفحلت وانتشرت وتوسعت بعد ذلك إبان الحكم الاستعماري وهى المدارس التبشيرية التي كانت تشرف عليها وتديرها الكنائس النصرانية المختلفة التي دخلت معظم البلاد العربية والإسلامية باستثناء الجزيرة العربية إذ بقيت في منأى عن انتشار المدارس التبشيرية ونفوذها. وبقى التعليم فيها إما رسميا حكوميا أو أهليا في ظل المسجد.

2. تأثير الثورة الصناعية:

أدت الثورة الصناعية في أوربا والولايات المتحدة إلى قيام مؤسسات صناعية عملاقة تستخدم آلاف من العمال وتستثمر أموالا طائلة في المناجم والمصانع التي انتشرت في كل مكان في الأقطار الصناعية وهاجر ملايين الناس من القرى والأرياف والمناطق الزراعية من حقولهم التي يملكونها أو حقول الإقطاعيين التي كانوا يعملون فيها حيث كانوا يعيشون في مجموعات بشرية صغيرة منتشرين في مناطق شاسعة وأماكن متباعدة يسهل ضبط كل جماعة منهم من قبل الإقطاعي إن كانوا تحت سلطانه أو من قبل رؤسائهم وقادتهم المحليين أنفسهم أما الوضع الجديد فقد أدى إلى تجمع آلاف العمال في المدن التي كانت مراكز للصناعة، وأصبح لهم مجتمعاتهم وأحياؤهم في المدن أو حولها أو قريبا من أماكن عملهم ولتحقيق أقصى قدر ممكن من الربح بأقل قدر ممكن من التكلفة.

وكان أهم ما يشغل بال ملك الصناعة هو تطوير أدوات الإنتاج أي الآلات ووسائل استخدامها واختبار العاملين عليها وتدريبهم وإدارتهم لتحقيق الهدف الذي لا خلاف عليه بينهم وهو زيادة الإنتاج إلى أقصى حد ممكن، وتخفيض كلفته إلى أدنى حد ممكن، إذ أن هذه

العوامل ترفع مستوى أرباحهم، وتملأ خزائنهم، وقد بدأ عدد من الإداريين الممارسين أو المفكرين الذين استطاعوا أن يطوروا مناهج وأساليب إدارة المؤسسات الصناعية التي عملوا فيها.

وكانت أهم الاتجاهات لتطور النظريات في الإدارة التربوية تابعة لاتجاهات تطور نظرية الإدارة بصفة عامة من خلال الاتجاهات التالية:

أولا: الاتجاه التقليدي (الكلاسيكي) في الإدارة:

بنى هذا الاتجاه على الافتراض بأن المهارات الإدارية محددة بالمستويات العليا من التنظيم الإداري؛ أي يمكن أن يقوم بها بعض الناس وليس كلهم ويستند هذا الاتجاه إلى مفهوم « الرجل الاقتصادي » وهو الذي يتسم بالرشد والعقلانية ويعمل بدافع المصلحة الذاتية لتحقيق المنفعة في إطار من التسليم بشرعية السلطة الإدارية ممثلة في الأوامر والتعليمات التي تصدر من أعلى.

وتتصف الإدارة التي تتبع هذا الاتجاه بمركزية السلطة واتخاذ القرارات ورسم السياسات في أعلى مستويات التنظيم الإداري بينما تترك للمناطق والوحدات التابعة عملية تنفيذ الأوامر والتوجيهات.

وفى إطار الاتجاه التقليدي هذا تقع نظريات ثلاث في الإدارة هي:

أ- نظرية الإدارة العلمية: Scientific Management Approach

وهى من أقدم النظريات في مجال الإدارة وقد اقترنت باسم العالم الأمريكي فردريك تايلور F . Taylor وقد اعتمدت هذه النظرية على رصد الظواهر الإدارية ودراستها بطريقة علمية لمعرفة القوانين والعوامل التي تتحكم في الأداء الإنتاجي للعاملين وكان تايلور قد مارس عددا كبيرا من الأعمال وانتهى إلى مهندس صناعي آمن بأن العاملين يمكن برمجتهم لأداء فعال في المؤسسات الصناعية. وكان يعتقد هو وزملاؤه بأن الأفراد يمكن حفزهم إلى العمل والإنتاج عن طريق الحوافز المادية وتلبية بعض حاجاتهم العضوية لأنهم يحتاجون باستمرار إلى التوجيه وقد تبلورت آراؤه فيما بعد في عدد من المبادئ التي تحكم العمل الإداري كان من أهمها:

1. تحديد المهمة أو العمل المطلوب تأديته بوضوح تام.
2. تحديد شروط العمل ومتطلباته ومستوياته والمدة الزمنية اللازمة لتحقيقه.

3. ربط الأجر أو المكافأة بمدى نجاح العنصر البشرى في تأدية عمله.

كما أنه ركز على ضرورة وأهمية تدريب العناصر البشرية وتطوير كفاءتهم الإدارية والإشرافية والإنتاجية.

وتفترض هذه النظرية أن العاملين في المستويات الدنيا من التنظيم الإداري لا يشعرون بالمسئولية ويفتقدون إلى المقدرة على التوجيه الذاتي في عملهم. وهم بحاجة مستمرة إلى الرقابة والإشراف. وينحصر دورهم في تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة إليهم من مستويات الإدارة العليا.

واستندت هذه النظرية إلى أهمية الحافز المادي الذي يقف وراء إنتاجية الأفراد وأهملت دور العوامل النفسية والحاجات الاجتماعية التي تدفع الأفراد إلى عمل ما أو أداء معين. ولقد اعتقد تايلور بأن الوظيفة الأساسية للإدارة هي الحصول على أكبر إنتاج ممكن بأقل تكلفة ممكنة ولهذا فإن ظاهرتي النوعية الجيدة والاقتصاد كانت وراء آرائه حول الفاعلية الإدارية التي يمكن تحقيقها بفضل الإشراف الدقيق والرقابة المستمرة لتحقيق مستويات أداء محددة وواضحة.

وهكذا نجد أن المكونات الرئيسية لنظرية الإدارة العلمية تتلخص فيما يلي:

- التنظيم الإداري الهرمي.
- الإشراف الدقيق.
- الضبط المركزي الشديد.
- تحديد المهمات بدقة ووضوح.

كما يمكن تمييز الخصائص التالية لهذا الاتجاه:

- العقلانية والمنطقية.
- الموضوعية والحياد (أي عدم السماح للعواطف بأن تتدخل في العمل)
- النظام والصرامة.
- الشكلية والآليـــة.

ب- نظرية التقسيمات الإدارية: Administration Organization Approach

اقترنت هذه النظرية بأفكار مهندس التعدين الفرنسي هنرى فايول H.Fayol الذي عرف السلوك الإداري من خلال النشاطات التالية:

- التنظيم:دراسة وترتيب خطة الإجراءات الإدارية.
- التخطيط: إعداد عناصر العمل الإداري البشرية والمادية في شكل منظم.
- إصدار الأوامر: إعطاء إشارة البدء والتنفيذ.
- التنسيق: توحيد وربط كافة أوجه العمل الإداري.
- الضبط والسيطرة: مراقبة إنجاز الأعمال حسب التعليمات.

ويركز فايول في نظريته الإدارية على أهمية تقسيم العمل، ووحدة السلطة، والانضباط وخضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة للمؤسسة. وتعتبر هذه النظرية مكملة لاتجاه تايلور في الإدارة العلمية لكنها تختلف عنها في بعض الأمور. فهي لا تؤمن بأن ضعف مستويات تحمل المسئولية وافتقاد المقدرة على التوجيه أو التسيير الذاتي لدى العاملين وراء عمليات الرقابة الصارمة والإشراف الدقيق بل ترى أن هذه الوظائف الإدارية التي سبق ذكرها إنما تقتضيها مصلحة العمل الإداري. ويرى فايول بأن تقسيم العملية إلى مكونات أو وظائف يسهل كثيرا عملية الإنتاج على أساس واضح من وحدة السلطة وتنسيق خطوات ومراحل التنفيذ.

المبادئ الإدارية عند فايـول:

من خلال دراسته وملاحظته حاول فايول أن يستنبط القواعد الأساسية للإدارة الناجحة لجميع هذه الأنشطة في المؤسسة، ولم يدع أنها حتمية في جميع المؤسسات أو في جميع الحالات وإنما كان يرى أنها قابلة للتغيير وتتضمن قدرا هاما من المرونة لذلك فإنه لم يسمها قوانيـن بل أطلق عليها "مبادئ الإدارة" وقد عد منها أربعة عشر هي:

1. تقسيم العمل: ويعنى توزيع العمل المركب من أجزاء متعددة بين متخصصين لكل منهم جزء وكلما زاد التخصص كلما كان أكثر اتقانا وكفاءة.
2. السلطة: وتعنى أن المسئول الإداري يجب أن يصدر الأوامر حتى يستمر أداء الأعمال

وإنجاز المهمات، ويقتضى ذلك أن يكون لدى الإداري الصلاحيات التي تمكنه من إصدار الأوامر، وأن تكون لديه شخصية وخبرة تمكنه من تنفيذ أوامره.

3. الإيضاحات: وتعنى أن العاملين في المؤسسة يجب أن يحترموا القوانين والأصول المرعية في المؤسسة ويرى فايول أن الانضباطية تنبع من القيادة الجيدة والقوانين والأنظمة العادلة وبخاصة ما يختص منها بالحوافز والعقوبات.

4. وحدة الأمر:وتعنى أن يتلقى العامل التعليمات الخاصة بالقيام بعمل معين من مسئول واحد فقط ولأن تعدد المسئولين على الشخص الواحد يؤدى إلى الارتباك والتخبط.

5. وحدة التوجيه: وتعنى أن العمليات المتشابهة التي تشترك في هدف بالمؤسسة يجب أن تتم تحت إشراف جهة واحدة وضمن خطة واحدة كذلك، كالتعيين في المؤسسة الذي يتم عادة من خلال دائرة أو قسم التوظيف فيها فلا يصح أن يكون له رئيسان أو مديران لكل منهما سياسة تختلف عن سياسة الآخر.

6. تقديم المصلحة العامة للمؤسسة على المصالح الشخصية الخاصة لجميع العاملين فيها.

7. وجود نظام عادل لمكافأة المحسن والمتقن لعمله.

8. مركزية اتخاذ القرار: وذلك لأن القرارات الهامة الرئيسية يجب أن تكون بيد الإدارة، ولا يعنى ذلك تجريد العاملين من جميع الصلاحيات بل يجب أن يمنح لكل عامل من الصلاحيات ما يمكنه من أداء عمله في نطاق الصالحية الممنوحة له.

9. المحافظة على التسلسل الهرمي للسلطة في المنظمة: وذلك بمراعاة مراتب السلطة من الأعلى إلى الأدنى كما هي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

10. الانتظام:ويعنى ضرورة وجود كل شخص وكل شيء بالمؤسسة في المكان الذي يجب أن يكون فيه وأن يعتني بشكل خاص بوضع كل عامل في العمل الذي يصلح له.

11. الاستقرار: ويؤكد فايول على ضرورة تحلى الإداري إلى جانب المعاملة العادلة باللطف ومحاولة مصادقة العاملين.

12. الاستقرار:أي استقرار العاملين لأن التغير السريع يؤثر في كفاءة العمل والإنتاج

13. المبادأة: وتعنى إتاحة قدر من الحرية لفريق العمل لتجريب خططهم الخاصة وعدم إحباط مبادرتهم وتحمل حدوث بعض الأخطاء نتيجة لذلك.

14. المحافظة على روح التعاون والتضامن والفريق في المؤسسة وهذا ما يمنح المؤسسة طابع الوحدة ويزيد من انتماء الأفراد لها وارتباطهم بها، ويستطيع الإداري من خلال أمور بسيطة أن يقوى روح التضامن كاستعمال الاتصال المباشر مع العاملين بالتحدث إليهم بدلا من الاعتماد على الأوامـر المكتوبة إذا كان ذلك ممكنا.

جـ- نظرية البيروقراطية: Rational or Bureaucrtatic Administration -Lgal

لقد عرف هذا الاتجاه في الإدارة على يد عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر M.Weber في مطلع القرن العشرين الذي يعتبر أحد الرواد الأوائل الذين عالجوا موضوع التفكير الإداري. حيث درس فيبر التنظيمات الإدارية من خلال الأشكال المختلفة للسلطة الإدارية، وقد ميز فيبر بين ثلاثة أنواع من السلطة: السلطة التقليدية المستمدة من الوضع الاجتماعي القائم، والسلطة المستمدة من غموض شخصية القائد وسحرها وتأثيرها في الجماهير، وأخيرا السلطة العقلانية القانونية وهى السلطة الشرعية التي تستند إلى قوة الدستور والقانون. ويرى فيبر أن مركز السلطة صنع القرارات وإصدار التعليمات التي تأخذ طريقها باتجاه واحد من أعلى الهرم التنظيمي الإداري إلى القاعدة أو المستويات الدنيا التي لا تملك سلطة التقرير بل إمكانية التنفيذ فقط.

ويرى فيبر أيضا أن هذا النوع من التنظيم الإداري هو الأكثر فاعلية وتحكما في نتائج العمل الإنتاجي لأنه واضح ومحدد سلفا وتحكمه لوائح وتعليمات مكتوبة كما أنه غير خاضع لمزاج المدير أو الرئيس. غير أن هذا الاتجاه ينتقد بأنه بطيء الإيقاع والتنفيذ بسبب كثرة اللوائح والأنظمة التي ينبغي الرجوع إليها كما أنه لا يسمح بالتجديد والابتكار وبأنه يهتم بالإنتاج أكثر من اهتمامه بالأفراد العاملين وحاجاتهم الإنسانية.

وقد اكتسبت مبادئ فيبر البيروقراطية شهرة واسعة في أنحاء العالم بعد ترجمة كتبه في الأربعينات إلى اللغة الإنجليزية وغيرها وقد تضمنت البيروقراطية المبادئ الرئيسية التالية :

1. تقسيم العمل ويعتمد على التحديد الوظيفي لكل عامل.
2. تنظيم السلطة تنظيما هرميا محددا .
3. وضع مجموعة من القوانين والأنظمة يخضع لها الجميع في المؤسسة تحدد حقوق كل العاملين فيها ومسئولياتهم وواجباتهم.
4. وضع نظام للعمل والإجراءات الإدارية الواضحة لتنظيم سير الأعمال في المؤسسة وحتـى يلتزم بها جميع العاملين فيها .

5. يجب أن تقوم العلاقات بين العاملين في المؤسسة وبعضهم البعض وبينهم وبين غيرهم على أسس موضوعية عقلية، لا تتأثر بالأمور الشخصية أو العاطفية .
6. التعيين واختيار العناصر البشرية اللازمة وغيرها للمؤسسة ويجب أن تعتمد الترقية على الكفاية والقدرة الفنية التخصصية للعامل أو الموظف .

والشكل الآتي يلخص الاتجاه التقليدي في الإدارة

الاتجاه الكلاسيكي التقليدي

فردريك تايلور 1856 ـ 1915 أمريكا	هنرى فايول 1821 ـ 1925 فرنسا	ماكس فيبر 1864 ـ 1920 ألمانيا
حدد مبادئ الإدارة العلمية فيما يلي: - تحديد نوع وكمية العمل المطلوب لكل فرد . - الاختيار العلمى للأفراد حسب الوظائف ومتطلباتها . - عدالة التنظيم الإداري واحترامه . - تقسيم الواجبات والمسئوليات بين الإدارة حيث التخطيط والعمال حيث التنفيذ . - الاهتمام بالجزئيات والتنفيذ .	وضع مبادئ أساسية للإدارة منها: - تقسيم العمل . - تحديد المسئولية والسلطة. - الاهتمام بمكافآت الأفراد - أهمية استقرار العمال . - تغليب مصلحة الجماعة على مصلحة الفرد . - العمل بمبدأ تدرج السلطة . - تحديد عناصر الإدارة من خلال : التخطيط ـ التنظيم ـ القيادة أو الرئاسة . - التنسيق - الرقابة - الاهتمام بالإدارة العليا .	وضع معايير البيروقراطية : - الهيراركية أو التسلسل الرئاسى أو التدرج الهرمي للسلطات . - البناء المنطقى للوظائف الرسميات ويعنى بها القواعد والقرارات والإجراءات التي يجب اتباعها . - فصل الإدارة عن الملكية - الوظائف ليست ملكا لمن يشغلها. - الكفاءة. - التدريب للهيئة الإدارية - اختيار الأعضاء على أساس الكفاءة والمنافسة . - التأثير القانونى ، وعدم التحيز وتأكيد النظرة الموضوعية.

نقد نظريات الإدارة في هذه المرحلة :

وبينما نجد أن اتجاه تايلور العلمى يتبنى مفهوم " الرجل الاقتصادي " المنتج فإن الاتجاهين الآخرين، وهما التقسيم الإداري والبيروقراطى اللذان يركزان بصورة واضحة على مفهوم السلطة في العملية الإدارية ومصادر شرعيتها أي أنهما يعطيان الأهمية القصوى لأداء العمل بصورة رسمية لأن القوانين واللوائح بالنسبة لهما أهم من الأفراد وخصوصياتهم، ولذلك فقد سميت هذه الاتجاهات أحيانا بالإدارة الرسمية .

وأهم إنجازات هذه المرحلة زيادة حجم الإنتاج وتدنى كلفته مما ساعد على الانتعاش الاقتصادي وبخاصة في الأقطار المتقدمة إذ أن أهم مبدأ اتفقت عليه جميع مدارس هذه المرحلة هو تقسيم العمل، ومما لا شك فيه أن تقسيم العمل الواحد المركب من عدة أجزاء بين عدد من المختصين سيؤدى إلى نتائج أفضل من تكليف كل واحد منهم بالقيام بالعمل كله ، فكلما ازدادت الصناعة أو أي عمل تعقيدا وصعوبة أصبح تطبيق هذا المبدأ أكثر ضرورة وفعالية، كما أن هذا المبدأ وغيره من مبادئ الإدارة العلمية أو الكلاسيكية أو البيروقراطية ليست قاصرة على إدارة المصانع وإنما هي ممكنة التطبيق بل وضرورية التطبيق في جميع الأنشطة الإدارية لكل المؤسسات .

ولا تزال الأنشطة الإدارية التي تحدث عنها فايول تمارس في المؤسسات المعاصرة، وكذلك فإن مبادئه الأربعة عشر ما تزال تؤثر في أساليب إدارة أية مؤسسة حديثة حكومية كانت أو صناعية أو تعليمية وما زال مبدأ وحدة التوجيه ووحدة الأمر والإنضباطية من الأسس الهامة لانتظام العمل في أية مؤسسة وكذلك مبادئ البيروقراطية ما زالت في منتهى الأهمية لتيسير العمل وتحقيق أكبر قدر من الموضوعية في إدارة المؤسسة كوحدة قائمة بذاتها أو في تعاملها مع الآخرين .

أما أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه المرحلة فهي:

1. أنها بالغت في التركيز على الجانب المادي سواء بالنسبة للعمال من حيث الأجور التي يتقاضونها أو بالنسبة لأصحاب العمل لتخفيض كلفة الإنتاج، ومع الاعتراف بأهمية العامل الاقتصادي فإن العمال أنفسهم يحفزهم ويشدهم للمؤسسة أو يثبطهم وينفرهم منها أمور أخرى كراحتهم واحترام آرائهم والجو العام وعلاقتهم برؤسائهم وكبار الإداريين في المؤسسات التـى يعملـون فيها .

2. أن التركيز على الاهتمام بزيادة الإنتاج كان يشيع في كثير من الأحيان جوا من القلق والترقب بين العمال وخوفا من أن يؤدى ذلك إلى تقليص فرص العمل . وقد أدى ذلك إلى زيادة الخلافات بين نقابات العمال وأصحاب العمل .

3. أن القواعد الموضوعية التي تتمسك بها النظريتان الكلاسيكية والبيروقراطية يمكن أن تكون أكثر ملاءمة وأنسب للتطبيق على العمال في بداية التصنيع لأن معظم العمال كانوا يتمتعون بقسط ضئيل من التعليم وكانوا يتقبلون أي شيء ويرون الانصياع والطاعة لأرباب العمل شيئا طبيعيا . أما بعد انتشار التعليم وإشاعة التنظيمات العمالية ، فقد أصبح العمال أكثر وعيا لحقوقهم . وبدأ يظهر تأثير الفوارق الفردية بينهم وأصبح لابد من مراعاة هذه الفوارق في التعامل معهم .

4. أن تعقيد العمل في المؤسسات الصناعية الحديثة وغيرها من المؤسسات لا يناسبه أسلوب التشدد في المبادئ الإدارية مثل مبدأ تقسيم العمل وتسلسل خطوط السلطة لأن كثيرا من المسئوليات الفنية والإدارية في المؤسسة قد تستدعى ارتباط المسئول مع أكثر من مشرف أو مسئول رئيسى واحد ، ويستدعى هذا قدرا أكبر من المرونة في تلقى الأوامر والتوجيهات والتعدد في مصادرها وهذا ما توافق عليه مدارس هذه المرحلة .

5. إن عددا من المبادئ الموضوعة لهذه المرحلة قد أحيط بقدسية مبالغة فيها حتى أصبحت هذه المبادئ شكلا بلا مضمون وأصبحت مرضا يهدد المؤسسات ويعوق العمل بدلا من أن يكون عنصر تسهيل للعمل ، وهو المقصود الأول منه أصلا، ومثال على ذلك الإجراءات والروتين الذي وضع أصلا لتنظيم العمل وتسهيله أصبح مع الزمن غاية في حد ذاته في كثير من المؤسسات ولم يعد من السهل التخلص منه.

وبناء على ما تم ذكره لم تعد المبادئ التي أنتجتها هذه المرحلة قادرة على المحافظة على القوى البشرية العاملة في المؤسسات لأنها لم تعد راضية قانعة، ولم تعد الرواتب هي الشيء الأهم والأوحد الذي يبقى للعاملين في الشركات والمؤسسات التي يعملون فيها . لأن هذه الروح تؤثر في إنتاج العاملين وفى ربح المؤسسة . وكذلك أصبحت المؤسسات أكثر اهتماما بتحسين صورتها في أعين الناس ، إذ أن ذلك يؤثر في إقبالهم على منتجاتها ومن ثم يؤثر في ربح المؤسسة . ومن هنا بدأ البحث عن البديل فكانت المرحلة التالية :

ما هي هذه المرحلة ؟

تأثير المرحلة التقليدية في الإدارة التعليمية والمدرسية :

على الإداريين ومنهم إداريو المؤسسات التعليمية من جميع المستويات والمدارس والمعاهد التعليمية العمل بشكليات البيروقراطية وروتينها . وتردد الكثير من مصطلحات إدارة المصانع والشركات على ألسنة المسئولين وكتاب الإدارة التربوية . فالعملية التربوية وإدارتها « عمل » والمدرسة مصنع ، والمناهج والكتب والوسائل وغيره ذلك مدخلات وأدوات ، والطلاب منتجات ولم تستطع المؤسسات التربوية وبخاصة المدارس العامة أن تكون بمنأى عن سلبيات الإدارة التقليدية، ففي بعض الدراسات التي أجريت حول ممارسات مديرى التربية برزت الأمور التالية :

1. أن أهم الواجبات التي يمارسها جميع مديرى التربية هي حضور اجتماعات مجلس التعليم ثم تحضير التقارير ثم الإشراف على المعلمين
2. أن 80 ٪ من المديرين أفادوا أنهم يراجعون البريد يوميا .
3. أن 93 ٪ منهم يفتشون دورات المياه .
4. أن 83 ٪ منهم يفتشون على العمال .
5. أن 50 ٪ منهم يتفقدون آلات النسخ .

وعموما فإنهم يشغلون معظم أوقاتهم بالأعمال الشكلية والروتينية أكثر ما يهتمون بتحسين العملية التربوية وقيادتها .

وعلى الرغم من ذلك فإن الاتجاه الكلاسيكي وجد صدى كبيرا في الممارسات الإدارية للتعليم في كثير من دول العالم . إذا اتسمت الإدارة التعليمية - التي تتبع هذا الاتجاه - بالمركزية المتطرفة، وذلك من خلال اختصاص قمة التنظيم الإداري وتحديد المناهج الدراسية وطرق تدريسها .

ثانيا : الاتجاه نحو العلاقات الإنسانية في الإدارة :

سبق أن ذكرنا أن أصحاب الأعمال شعروا بأن مبادئ الإدارة السائدة في مؤسساتهم بالرغم من حزمها وضبطها للعاملين وبالرغم من الحوافز المادية المغرية التي تقدمها للعمال أصبحت الإدارة الكلاسيكية عاجزة عن المحافظة على مستوى جيد في الإنتاج لذا فقد بدأت المؤسسات الصناعية الكبرى توجه خبراء الإدارة فيها

للبحث عن البديل الذي يضمن استمرار تدفق الإنتاج واندفاع العاملين بفاعلية وحماس وقد سبقت فترة ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية محاولات لبعث الإدارة التقليدية وتطويرها للاستفادة من علم الاجتماع وعلم النفس فقد كانت فترة الكساد التي خيمت على العالم في الثلاثينات ذات أثر في تأكيد مبادئ الإدارة التقليدية والعلمية .

وبدأت أحوال العمال المادية وظروف عملهم بالتحسن نوعا ما ، حتى بدأ أصحاب العمل يشعرون أن مبادئ الإدارة التي يمارسونها لا تخدم أهدافهم ولم تعد الأجور وتحسينها ومنح العمال مزيدا من المكافآت المادية كافية كلها لرفع مستوى إنتاجهم واستمرارهم في العمل بالمؤسسة التي يعملون فيها .

ويعتبر ألتون مايو Elton Mayo من أوائل الذين أثبتوا ذلك من خلال الأبحاث التي أجريت على عمال شركة كهرباء الغرب The Western Electtric Company .

وقد طرحت الأسئلة التالية كبداية لمرحلة جديدة من علاقة العمال بالعمل وأصحاب العمل :

1. هل أصبح العمال فعلا مرهقين ؟
2. هل فترات الراحة فعلا مرغوبة ؟
3. هل تخفيض ساعات العمل أمر مرغوب ؟
4. ما تأثير تغيير أدوات وأجهزة العمل ؟
5. ما موقف العمال من الأعمال الموكولة إليهم من الشركة ؟
6. لماذا ينخفض الإنتاج في فترة ما بعد الظهر ؟

وقد بدأت الدراسات تبحث عن إجابات لهذه التساؤلات وغيرها من الدراسات النفسية وليس في الأحوال المادية للعمل والعمال .

وقد بدأت تتردد اصطلاحات جديدة مثل الروح المعنوية ، وديناميكية الجماعات والإشراف الديمقراطي والعلاقات الشخصية في العمل والمفاهيم السلوكية للحوافز .

ويمكن القول أن أهم منجزات هذه الفترة هي :

1. تركيز أهمية السلوك الإنسانى في إدارة المؤسسات .
2. تأكيد أهمية الجماعات في المؤسسة وتأثير العلاقة الشخصية بين أفراد الجماعات على عمل المؤسسة والإنتاج فيها Informal Group ويعتبر نموذج روبرت بيلز Robert F.Bales مثلا لهذا الاتجاه حيث يرى أن الجماعات الصغيرة يجب أن يتحقق فيها أمران:

   أ- الاستمرار في أدائها لعملها الوظيفي في المؤسسة .

   ب- المحافظة على علاقة إنسانية إيجابية منتجة بين أفرادها .
3. تأكيد مبدأ النسبية والفوارق الشخصية في التعامل مع العاملين في المؤسسة الواحدة وعلى الفوارق أيضا بين المؤسسات لمختلفة .
4. العناية بالدراسات الاجتماعية والنفسية لمحاولة التأثير في سلوك العاملين في المؤسسة ، ومع أن الهدف الأساسى من هذه المدرسة هو البحث عن وسائل أكثر فعالية لزيادة الإنتاج بديلة عن الوسائل التي كانت سائدة في ظل المدرسة التقليدية إلا أنها لم تستطع أن تحقق الأهداف المرجوة على المدى البعيد وفقدت بريقها وجاذبيتها وانتقدها البعض بأنها كانت وسيلة للسيطرة نفسيا على العمال واستغلالهم من حيث لا يشعرون ، كما أنها من ناحية أخرى قد اتهمت بأنها أوقعت المؤسسات تحت رحمة العمال ولم تحقق الهدف المنشود من زيادة الإنتاج، وأنها أهملت المؤسسات وهى الأصل ووجهت عنايتها إلى العاملين .
5. إن الدراسات التي أنجزت في مجالات السلوك القيادى وأنواع القيادة التنظيمية للمؤسسات التي بدأت في ظل هذه المرحلة تعتبر مفيدة في فهم السلوك الإداري .

وقد أدت الشكلية والرسمية والجمود التي اتصفت بها الاتجاهات الإدارية في الاتجاه التقليدي إلى ردود فعل من قبل عدد من المهتمين بظواهر السلوك الإداري ومن بينهم مارى باركر فوليت M.P.Follet الأمريكية التي كانت من أوائل الذين أدركوا أهمية العوامل الإنسانية في العملية الإدارية .

وقد آمنت فوليت بأن القضية الأساسية في التنظيمات الإدارية تكمن في تطوير علاقات إنسانية متوازنة داخل هذه التنظيمات . غير أن تأثير أفكار فوليت لم تكن بقوة التأثير الذي أحدثته دراسات وتجارب التون مايو E.Aayo وزملائه حول السلوك الإداري للعاملين في واحد من أكبر المصانع في مدينة شيكاغو (مصنع هوثورن Hawthorne) التابع لشركة وسترن إليكتريك Western Electric . وقد تركزت دراسة مايو وزملائه حول عوامل وأسباب الرضا الوظيفي لدى العاملين وبينت أن زيادة الإنتاج لا يمكن ردها إلى عوامل الحوافز المادية وحدها أو تحسين الشروط المادية للعمل (كالإضاءة والضوضاء ومساحة الحيز المكانى) .

وقد كشفت الدراسة أن أثر الجماعة وزملاء العمل وعاداتهم وأفكارهم وأحاسيسهم تعتبر عوامل على درجة كبيرة من الأهمية في سير العملية الإدارية وكانت النتيجة التي خرج بها مايو من تجربته أن الإدارة عملية اجتماعية أكثر من كونها عملية ميكانيكية رسمية . وهذه العملية الاجتماعية تتكون وتتفاعل بتأثير العلاقات الشخصية وغير الرسمية بين جماعات العاملين . وعلى هذا فإن تلبية حاجاتهم تصبح محور السلوك الإداري دون الإضرار - بالطبع - بجوانب السلوك الإداري الرسمى للمؤسسة .

وأدى هذا الطرح للسلوك الإداري فيما بعد إلى اهتمام علماء النفس وعلماء الاجتماع بالجوانب الإنسانية لعمليات الإنتاج ، ولم تعد الفاعلية الاقتصادية التي روج لها تيلور أو التقسيم الجامد الذي اقترحه فايول أو البيروقراطية الإدارية السلطوية التي طرحها فيبر هي محور وأساس العملية الإدارية بل العلاقة الإنسانية والتفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين وتلبية حاجاتهم النفسية والاجتماعية إلى جانب الحاجات المادية بالطبع - وتعاونهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها .

ويمكن تحديد الأفكار التي جاء بها كلا من « مارى باركر فوليت » و« جورج ألتون مايو » و« هنرى جانيت » باعتبارهم يمثلون رواد هذا الاتجاه في الشكل التالي :

مدرسة العلاقات الإنسانية

ماري باركر فوليت 1868 ـ 1933	جورج ألتون مايو 1880 ـ 1949	هنري جانيت 1866 ـ 1919
قانون التعارض والتكامل قانون الموقف الخلط بين القوة والسلطة المسئولية المجردة التخطيط كنوع من التنسيق مهنة الإدارة تحت التكوين	توفير المناخ الإداري المناسب للعمال . الاهتمام بشخصية العامل. التركيز على رفع النواحى المعنوية للعاملين فى المؤسسة.	الاهتمام بإنشاء إدارات لشئون الأفراد . ربط الأجور بالعلاوات حيث تثبيت الأجور وتحرير العلاوات حسب طبيعة العمل والإنتاج .

تأثير مرحلة العلاقات الانسانية على الإدارة التعليمية والمدرسية :

ما زلنا وحتى اليوم – نشاهد آثار هذه المرحلة في إدارتنا التعليمية و المدرسية – كما في الإدارات والقطاعات المختلفة – وهى أن الإدارة عملية إجتماعية أكثر من كونها عملية ميكانيكة رسمية . وهذه العملية الإجتماعية تتكون وتتفاعل بتأثير العلاقات الشخصية وغير الرسمية بين جماعات العاملين. وعلى هذا فإن تلبية حاجاتهم تصبح محور السلوك الإداري دون إضرار بجوانب السلوك الإداري الرسمى للمؤسسة أو المدرسة. ولذا إهتم علماء النفس والصحة النفسية والاجتماع بالجوانب الإنسانية لعمليات الإنتاج ولم تعد الفاعلية الإقتصادية هي المحور الرئيسى والأساس للعملية الإدارية فالتفاعل والتعاون بين أفراد المؤسسة لتحقيق أهدافها المرجوة ، وأكدت الدراسات التربوية على أهمية المناخ الإداري المناسب للعاملين داخل المؤسسات التعليمية والاهتمام بشخصية المعلم حيث يعد محور وركيزة العملية التعليمية مع التأكد على رفع النواحى المعنوية للعاملين في المؤسسات التعليمية.

ويطبق في الإدارات التعليمية والمدرسية نظام الترقى حسب الإنتاجية وطبيعة العمل وأن إدارة شئون الأفراد والتى كانت أحد إفرازات هذه المرحلة هي خير دليل على التأثير المباشر لهذه المرحلة في الإدارة بصفة عامة .

ثالثا : الاتجاه نحو نظريات السلوك التنظيمي في الإدارة (المدرسة السلوكية) :

كان من انتقادات الاتجاه التقليدي أنه وجه عنايته للمؤسسة الرسمية ناظرا إليها كمركز للإنتاج وتحقيق الربح فالأهمية القصوى لتطور وسائل الإنتاج وتخفيض كلفته ، كل ذلك بمعزل عن الإنسان الذي ينظر إليه كجزء من عملية الإنتاج ضمن قوالب جامدة لا تراعى الفروق بين الأفراد . ولا تلتفت كثيرا إلى الاختلاف في الظروف بين المؤسسات

أي أن نهج الإدارة الرسمية العلمية قد أهمل عنصر العلاقات الاجتماعية بينما نهج العلاقات الإنسانية قد أهمل بدوره عنصر التنظيم والبناء الرسمى للإدارة بتركيزه المبالغ فيه على علاقات العمل الخصوصية وغير الرسمية حيث اتجهت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى الطرف المقابل تماما ونظرت إلى المؤسسة من زاوية العنصر البشرى في الدرجة الأولى . مهتمة بالعاملين في المؤسسة كأفراد مع التركيز على النواحى النفسية والاجتماعية للفرد موجهة في الوقت نفسه اهتماما كبيرا للتجمعات غير الرسمية في المؤسسة . وكان هذا الميل على حساب المؤسسة الرسمية وأهدافها .

وأهم ما في الأمر ، من وجهة الإدارات العليا في المؤسسات ، أن هذا الاتجاه لم يستطع أن يحقق ما كان مأمولا منه ، وهو زيادة الإنتاج ، كما أن المبالغة فيه أدت إلى تغليب أهداف الأفراد على أهداف المؤسسة ، مما أخل بأسباب وجودها واستمرارها .

ولقد جمع هذا الاتجاه الجديد تحت مظلة السلوك الإداري التنظيمي جميع الاتجاهات السابقة وأضاف إليها بعض الأفكار والمبادئ والحقائق التي كشفت عنها الدراسات في مجالات علم النفس وعلم الاجتماع وعلم دراسات الإنسان والعلوم السياسية والاقتصادية .

ويعتبر هذا الاتجاه الجديد امتدادا طبيعيا لنظرية العلاقات الإنسانية ، لأنه يقر بأن مصلحة المؤسسة ومصالح الأفراد العاملين فيها يجب أن تكون متطابقة . وهذا الاتجاه لا يؤمن بأن الروح المعنوية وتنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين هي أمور يمكن توفيرها بسهولة بل يرى أنها تخضع للبحث العلمى والتفسير الموضوعى، ولذلك يمكن إيجادها

وإثارتها بالحوافز والتعزيز أي بتأثير مكافأة العاملين وتلبية المزيد من حاجاتهم كلما اقتربوا من مستويات إنتاجية أعلى .

وتقترح هذه النظرية استخدام كافة أنواع الحوافز مادية ومعنوية لحفز العاملين بإرادتهم نحو التعاون والتواصل آخذه في الاعتبار إيجاد نوع من التوازن في ظروف العمل بين الجوانب الرسمية للقرار الإداري والجوانب الإنسانية .

وقد اشتهر عدد من الإداريين المهتمين بالفكر الإداري وكان لهم أثر فعال في تطوير نظريات هذا الاتجاه وأبرزهم :

1. تشستر برنارد Chester Bermard في كتابه The Function of the Executive, 1908 حيث ركز على :

- الاهتمام بشكل أساسى جوهرى بالجانب الرسمى بالمؤسسة وبنيتها وإدارتها بفاعلية هذا الجانب .
- إقامة التوازن بين مطالب وطموحات العاملين في المؤسسة وبن أهداف المؤسسة التي يجب العمل على تحقيقها .

2. فيلكس بوثلس ترجر ووليم ديسكون 1939 Felix Gothlisberger and William Dickon في كتابهما الإدارة والعامل Manarement, and the Worker وقد أكدا في دراستهما التي اعتمدت على دراسة ألتون مايو السابقة على أمر أصبح ذا أثر في فهم المؤسسات وسلوك العاملين وهو إن المؤسسة غير الرسمية بما تملك من قوة تستطيع التأثير في العاملين والمرؤوسين بل وفي القادة والموجهين وهم لا يشعرون بهذا التأثير فيهم، ويظنون أنهم يسيطرون على كل شيء في حين أنهم هم واقعون تحت تأثير الجانب الرسمى في المؤسسة .

وقد كان لآرائهما في احتياجات الأفراد والجماعات والجماعات غير الرسمية والعلاقات الاجتماعية في المؤسسة تأثيرا في كثير ممن جاء بعدهما من علماء الاجتماع والإدارة .

3. قام هربرت سيمون (H.Simon) بتطور فكرة بارنارد عن التوازن التنظيمي في الإدارة وبنى عليها اتجاهه المعروف بنظرية الدافعية الإدارية التي نظر بموجبها إلى الإدارة كنظام تبادلي يتم من خلال عملياتها المختلفة تبادل بين الإنتاج من جهة والمكافآت من

جهة أخرى . وبهذا الشكل استطاع سيمون توليف الاستفادة من حقائق علم النفس وعلم الاجتماع حول دوافع الأفراد للعمل وتلبية حاجتهم المختلفة لقاء تقديمهم لعمل إنتاجى مربح اقتصاديا وذى أهمية اجتماعية .

تأثير الاتجاه السلوكى في الإدارة التعليمية والمدرسية :

نظر المدخل (السلوك المتكامل) إلى الإدارة على أنها فن التعامل مع الآخرين من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة . لذلك اهتم بالنواحى المادية والإنسانية في العمل ، واعتبرها محددات للكفاءة الإنتاجية من خلال تأثيرها على الأداء . وكان ذلك سببا في إثراء الفكر الإداري بمفاهيم عامة مثل الإدارة بالمشاركة والإدارة بالأهداف .

والجدير بالذكر أن الاتجاه السلوكى له أثر كبير على الإدارة التعليمية من خلال تعميق الممارسة الديمقراطية سواء عن طريق ديمقراطية الإدارة أو المشاركة في اتخاذ القرارات . ولذا غدت الإدارة التعليمية خدمة أو نشاطا يسهم في تحقيق أهداف التعليم كما أصبحت النظرة إلى المعلم على أنه إنسان متفرد ، الأمر الذي استوجب على المشرفين التربويين أن يتعاملوا مع المعلمين وفقا لحاجاتهم مع تدعيم العلاقات الإنسانية الحسنة بعضهم البعض من أجل إثارة دافعيتهم نحو العمل . ومن هنا نستخلص أهم مزايا الاتجاه السلوكى :

- ينكر معاملة البشر على الأساس المادي البحت .
- يعترف بحاجات الفرد الاجتماعية والنفسية والأحاسيس والمشاعر التي تنمو داخل الجماعــــة .
- يعترف بأثر القيم والأنماط الحضارية على سلوك أفراد الجماعة .

رابعا : الاتجاه التوفيقى الاحتمالى :

يرى بعض دارسى الإدارة أنه منذ أواسط السبعينات لم تعد إدارة المؤسسات تعتمد على قوالب ثابتة مهما كانت ، وإنما أصبح كل شيء عرضة للتغيير خاصة في بنية المؤسسات والعوامل المؤثرة فيها ولا سيما بعد أن دخلت المؤسسات المدنية مرحلة استخدام الآلات الإلكترونية (الكمبيوتر) في معظم عملياتها ونشاطاتها ، سواء ما يتعلق منها بالمؤسسة والعاملين فيها أو بأعمالها ونشاطاتها وعلاقاتها بما حولها ، وقد اصطلح على تسميته أسما جديد في الإدارة يقوم على هذه المعطيات ويراعى

الاحتمالات المتغيرة المتعددة للعمل المؤسسى ، وقد سمى بعضهم هذا الاتجاه بالتوفيقى أو الاحتمالى Contingency Approach ويدعو إدارة المؤسسة لمراعاة ما يلـى :

1. طبيعة أهداف المؤسسة والوظيفة التي تؤديها فعلا .
2. السمات المميزة للعاملين فيها .
3. التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة .
4. مدى ثبات المحيط التي تمارس به المؤسسة نشاطاتها .

وحيث أن العناصر متغيرة في المؤسسة وغير ثابتة على حال ، فإن أفضل أسلوب للإدارة أن توظف المؤسسة وتستخدم الأسلوب القيادى أو المنـاخ التنظيمي أو النشاط الإداري الذي يناسب تلك المتغيرات ويتوافق معها .

خامسا : كثرة النظريات الإدارية الحديثة :

قد يكون من الصعب جدا أن يستطيع متتبع أو دارس أن يحصى جميع الاتجاهات التي ظهرت في الإدارة الحديثة في المجتمعات الغربية ، وقد دعا ذلك أحد كتاب الإدارة إلى تسمية هذا المزيج من النظريات بغابة النظرية الإدارية Tungle The Management Theory وهو عنوان مقالة كتبها هارولد كونتز سنة 1980 بعد أن أحصى عام 1961 ست نظريات في الإدارة في حين وجد أنها بلغت عام 1980 إحدى عشرة نظرية وقد لا تجتمع عناصر النظرية كاملة في كل منها وإنما قد تكون عبارة عن ميل لاتجاه معين ضمن نظرية ما.

ويجدر بنا الحديث عن بعض الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة التي بدأت في التبلور منذ هذا القرن ونذكر منها :

الاتجاه الكمى في الإدارة :

ترتد جذور هذا الاتجاه إلى مدخل الإدارة العلمية ، ذلك المدخل الذي فتح المجال أمام القياس الكمى لعديد من المتغيرات المتعلقة بالجانب غير الإنسانى والتى تؤثر على الكفاءة الإنتاجية . غير أن نشأة الاتجاه الكمى وبلورته لم تتم إلا أثناء الحرب العالمية الثانية كنتيجة منطقية لظهور أساليب التحليل الكمى في المجال العسكرى وبمجرد انتهاء هذه الحرب وجدت أساليب التحليل الكمى مجالا خصبا للتطبيق في النواحى الاقتصادية والاجتماعية ثم مؤخرا في المجالات التربوية .

ويتبنى أنصار الاتجاه الكمى الطريقة العلمية لحل المشكلات الإدارية مع التركيز على الحكم والتقدير الموضوعى ، وطرح التقديرات الذاتية جانبا . كما يؤكدون على الطرق القياسية لتزويد المدير بالقرارات المثلى . لذلك ينظر هذا الاتجاه إلى المدير على أنه متخذ قرارات من خلال استخدام التحليل العلمى والأساليب الرياضية بغرض الوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة في تحقيق الأهداف ومن ثم تعددت أساليب الاتجاه الكمى في الإدارة ولعل من أشهرها ما يعرف ببحوث العمليات Oeration Research وهى أساليب علمية ورياضية تستخدم في تحليـل المشكلات الإدارية وحلها . كما تساعد متخذى القرارات على اتخاذ قراراتهم الرشيدة بهدف زيادة فعالية المؤسسة الإدارية وتطوير كفاءتها من خلال تحديد المشكلة موضوع الدراسة. وبناء نموذج رياضى يمثل المشكلة والحصول على حل لهذا النموذج الرياضى ، ثم اختبار هذا النموذج والحل المستنتج منه لوضع الحل موضع التنفيذ والتأكد من نجاحه .

ونتيجة لتنوع المشكلات الإدارية ظهرت عدة أساليب متنوعة لبحوث العمليات من أجل مواجهة المشكلات الإدارية المتعددة ومن أبرز هذه الأساليب أسلوب البرمجة الخطية Linear Programming ونظرية الألعاب Games Theory والنظرة الإحصائية للقرارات Statistical, Decision Theory وغيرها من النظريات .

اتجاه النظم في الإدارة :

يؤكد رواد الفكر الإداري المعاصر على أن اتجاه النظم يحقق التكامل بين الاتجاهات السابقة من الفكر الإداري . حيث كان لكل اتجاه من هذه ظروفه الاقتصادية والاجتماعية التي أثرت على محتوى كل اتجاه ونظرته للإدارة والتركيز على المفاهيم الإدارية دون سواها لذا وجد اتجاه النظم ترحيبا من علم الإدارة على اعتبار أنه يهدف إلى إيجاد الأرضية المشتركة بين ميادين المعرفة المتخصصة داخل علم الإدارة ذاته وميادين البحث الأخرى ، ومن جهة أخرى . فإن اتجاه النظم ينظر إلى كيان الإدارة كوحدة واحدة مما أهله ليكون فكرا متكاملا يعالج التشتت والقصور في الفكر الإداري السابق على ظهوره وأضاف إليه الكثير .

ومن المتفق عليه بين المفكرين في هذا المجال أن اتجاه النظم انبثق من النظرية العامة للنظم General System Theory تلك النظرية التي اهتمت بإيجاد إطار تحليلى صالح لدراسة وتفسير الظاهرة المادية أو الاجتماعية من خلال التعرف على التفاعلات العامة للظاهرة وعلاقاتها المتشابكة بالظواهر الأخرى بهدف التوصل إلى القوانين التي تحكمها .

ويقدم « كوريجان » و « كوفمان » Crrigan & Kaufrman تعريفا مبسطا لأسلوب النظم مؤداه : أن أسلوب النظم طريقة تحليلية للتخطيط ومنظمة تمكننا من التقدم نحو الأهداف الموضوعة بواسطة العمل المنضبط والمرتب لكل الأجزاء التي يتألف منها النظام كله ، وتتكامل تلك الأجزاء وفقا لوظائفها التي تقوم بها في النظام الكلى الذي يحقق الأهداف التي تحددت للمهمة .

ومن ثم فإن تحليل النظم يتبع « نمطا » أو نموذجا في معالجة النظام الذي يحلله . ومن شأن هذا النمط أو النموذج أن يجنب الباحث الأحكام الشخصية والأهواء الذاتية . وتحليل النظم يهتدى بالنظرة الكلية إلى النظام فيرى ما فيه من عوامل وعلاقات متشابكة يحسبها جميعا ، بالإضافة إلى حساب العوامل التي تؤثر على النظام من الخارج ويضعها في الاعتبار إيجابا وسلبا لتقدير العائد من النظام . ثم يتناول النظام من منظور مدخلاته ومخرجاته وما بينهما من علاقة . ويحرص بقدر الإمكان على أن يكمم هذه المدخلات والمخرجات تيسيرا للدراسة والمعالجة ، وهو بمعالجته للمدخلات والمخرجات يكشف عن أكثر من بديل حتى يحسن الاختيار عند اتخاذ القرارات وفى هذا كله يقيم وزنا كبيرا للاعتبار الاقتصادي وصولا إلى أقل كلفة أو أحسن مردود .

تنظيم السلوك الإداري :

بعد وضع أهداف أي مؤسسة (المدرسة مثلا) ، والتخطيط لكيفية الوصول إلى تلك الأهداف ، فإن التنظيم يتضمن إعداد الجهاز اللازم لإنجاز الأعمال اللازمة للوصول إلى تلك الأهداف .

ويعتبر التنظيم هو العملية التي تحدد النهج الإداري المتبع لأداء الأعمال في إطار تنظيمى تتضح فيه الأهداف وتتوزع فيه الاختصاصات والمسئوليات والسلطات المعادلة لها ، ومن ثم ينبغى أن نحدد دور التنظيم الإداري في الوسيلة التي يستطيع الأفراد العمل بمقتضاها لتحقيق تلك الأهداف .

ومن هنا يتعين على المؤسسات بمختلف أنواعها أن يقوم بتحديد الأعمال والأنشطة التي يلزم القيام بها للوصول إلى الأهداف المطلوبة ، ثم تضع المواصفات والخصائص التي يجب توافرها في الأفراد الذين سيقومون بهذه الأعمال ، وتحدد العلاقة بينهم والأدوات التي يستخدمونها .

وقد ركز رواد الفكر الإداري على تصميم الهيكل التنظيمى للعلاقات والمستويات الإدارية وخطوط الاتصال والحدود الفاصلة بين الوحدات التنظيمية ، بينما ركز رواد الفكر الإداري الحديث على العنصر الإنسانى والتفاعلات المختلفة التي يحدثها داخل الهيكل التنظيمى .

ويعد التنظيم الإداري واحدا من أهم وظائف الإدارة التي تعتبر من المكونات الأساسية للعملية الإدارية بمختلف أبعادها ومستوياتها .

السلوك التنظيمى :

أولا مفهوم تنظيم السلوك الإداري :

لقد اهتم علماء الإدارة بالتنظيم الإداري ، وقد أثرى منهج التنظيم الإداري بالدراسات المتنوعة . وسوف نعرض فيما يلي لبعض هذه المفاهيم :

- يعرف التنظيم الإداري بأنه توزيع الواجبات أو الوظائف في علاقات محددة وبطريقة منسقة بين الوحدات التي تضمها المنظمة .
- ويعرف التنظيم بأنه الأنماط السلوكية الأساسية لتحقيق درجة الرشد الإنسانى .
- ويعرف آخرون التنظيم الإداري على أنه وضع نظام لعلاقات ، منسقة إداريا لتحقيق هدف مشترك ، وبذلك فهو عبارة عن نظام يتكون من مجموعة أجزاء منسقة مع بعضها وتكمل بعضها البعض ، ولأن أي خلل في أي منها يحدث خللا في النتيجة الكلية .

وفى ضوء ما سبق نستخلص أن التنظيم الإداري هو سلوك العمليات التي من شأنها أن تؤدى إلى توزيع السلطات وتنسيق العلاقات بين مجموعة متعاونة من الأفراد الذين يسعون إلى هدف مشترك .

وبناء على ما سبق فإن معظم التعاريف تتفق على أن التنظيم بصفة عامة هو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة ، ويتطلب هذا تحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف وتحديد الأفراد المسئولين عن القيام بهذه النشاطات وكذلك تحديد الإمكانات والموارد التي يستخدمها هؤلاء الأفراد مع توضيح العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسئولية .

ثانيا : عناصر تنظيم السلوك الإداري :

تتعدد عناصر التنظيم الإداري في المؤسسات المختلفة بتعدد عناصر العمليات ذاتها ، وذلك باعتبار أن التنظيم كوظيفة من أهم وظائف العملية الإدارية وله ارتباط وثيق وحيوى بجميع الوظائف الإدارية الأخرى ، ولذلك فإن أهم عناصر التنظيم الإداري الجيد في تلك المؤسسات يمكن تحديدها فيما يلي :

أ- شمولية الأهداف :

يجب أن يكون لكل تنظيم إدارى هدف يسعى إلى تحقيقه ، والتنظيم الإداري السليم هو الذي يكون الهدف فيه محددا واضحا لجميع العاملين . بمعنى وجود هدف محدد لكل مؤسسة أو منظمة أو إدارة أو وحدة من الوحدات المشاركة في تقييم الهدف النهائى .

ب- وضوح الهيكل التنظيمى :

يمثل الهيكل التنظيمى للمؤسسة تلك الصورة أو الشكل الرسمى لتنظيم المؤسسة ويقوم الإداريون والقيادات المسئولة باقتراح هذا الشكل الرسمى بمستوياته المختلفة، وهو في أبسط صورة يأخذ شكل هرم يمثل قمته مدير المؤسسة أو الإدارة العليا، ويمثل جسمه وقاعدته العاملون بالمؤسسة في جميع مستوياتهم ، وهو البناء الذي يحدد مواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات فيها. ويتضمن الشكل الرسمى للهيكل التنظيمى تصورا لعدد من المواقع الوظيفية التي ينبغى توافرها بالمؤسسة لكى تتمكن من تنفيذ عملياتها وتحقق أهدافها ، مع توضيح ما بين تلك المواقع الوظيفية من علاقات وقنوات اتصال ، تحقق سهولة ويسر تدفق المعلومات وتدرج السلطات والمسئوليات الإدارية .

ويعتبر الهيكل التنظيمى الرسمى هو هرم الوظائف ، حيث يتم تجميع بعض الأنشطة في وحدات أكبر ، وهكذا حتى يكون هناك شخص واحد على قمة الهرم تتركز عنده المسئولية والسلطة .

ج- تقسم العمل :

إن تقسيم العمل مبنى على أن كل وظيفة تحوى عملا واحدا للاستفادة من مزايا التخصص الدقيقة، وتقسيم العمل يعنى الاعتماد على التخصص، حيث يقوم كل شخص بعمل متخصص طبقا لقدراته، وتقسيم العمل يتطلب بالضرورة وجود سلطة مركزية واحدة للإشراف على أجزاء العمل المختلفة والتنسيق فيما بينها .

د- تحليل العمـل :

يهدف تحليل العمل إلى تزويدنا بوصف ما الذي يجب على كل واحد من العاملين أن يفعله أو يؤديه في الوظيفة التي تم اختياره لأداء مهامها ، بحيث يغطى هذا الوصف جميع عمليات الأداء، وكم ونوع التجهيزات والأدوات التي يمكن استخدامها، وشروط العمل والمخاطرة التي يمكن التعرض لها من خلال الأداء في هذا العمل .

ويقصد بها توصيف الوظيفة ، وهو بيان تحليلى دقيق للواجبات التي تتضمنها تلك الوظيفة وكذلك الصلاحيات المخولة لشاغلها أي تحديد دقيق للمسئوليات والسلطات المرتبطة بوظيفة معينة .

ه- التنســيق :

ويقصد به الترتيب الهادف لجهود جماعة من الناس من أجل تحقيق هدف مشترك، ولقد اختلف علماء الإدارة في موقع التنسيق فالبعض منهم اعتبره جزءا من الوظائف الإدارية والبعض الآخر اعتبره جزءا لا ينفصل عن التنظيم، حيث أن التنسيق من العناصر الأساسية لتكامل العمل وتلافى التناقض والتضارب والازدواج في الأداء الذي يؤدى إلى فشل المؤسسة .

والتنسيق يعنى تحقيق الربط والتكامل بين أجزاء التنظيم ، ويتحقق التنسيق عند وجود علاقة واضحة بين هدف الأفراد العاديين وبين هدف التنظيم ، من جانب .

ومن هنا يمكن القول بأن عناصر التنظيم الإداري تضم ما يلي :

1. الأعمال التي تمارسها المؤسسة لتحقيق أهدافها .
2. الأفراد أو العاملين في المؤسسة على مختلف مستوياتهم العملية أو الفنية الذين سيتولون القيام بهذه الأعمال .
3. الأدوات التي يستخدمها الأفراد في أدائهم لأنشطتهم المختلفة .
4. النظم والإجراءات والطرق والخطوات والمراحل المخططة لأداء الأعمال أو الأنشطة .
5. الهيكل أو أسلوب توزيع الأفراد العاملين بين الأعمال المختلفة وتحديد علاقاتهم الوظيفية بخطوط الاتصال .

6. تحديد السلطات والمسئوليات لكل مركز وظيفى .

ثالثا : مبادئ تنظيم السلوك الإداري :

يعتبر التنظيم الإداري من أهم الوظائف الإدارية في الوقت الراهن ، إذ لا تستطيع الإدارة دون تنظيم سليم أن تقوم بتنفيذ السياسة العامة التي ترسمها السلطات المختلفة ، لأن التنظيم الإداري الجيد يساعد على تحقيق الأهداف العامة للإدارة مع الحصول على أحسن كفاية في الأداء وضمان سير العمليات الإدارية والتعليمية في سهولة ويسر .

وهناك عدد من المبادئ الرئيسية التي تحكم عملية التنظيم ، يمكن أن يسترشد بها المنظمون عند قيامهم بمهام التنظيم والأعمال الإدارية الأخرى ، ويمكن حصر أهم المبادئ الإدارية التي ناقشها علماء الإدارة فيما يلي :

أ- نطاق الإشراف الممكن :

ويقصد به العدد الأقصى من الأفراد الذين يستطيع المدير الإشراف عليهم بكفاءة ويقدر بعدد العاملين الذين يمكن لرئيس واحد الإشراف عليهم بحيث يتمكن من التنسيق بين جهود هؤلاء المرؤوسين ويتابع موقف كل منهم ويشرف على نتائج التنفيذ . ويتوقف تحديد نظام الإشراف على عدد من العوامل ، أهمها :

- طبيعة النشاط الذي يمارسه المرؤوسون .
- مدى إمكانيات الرئيس وقدرته الشخصية ومدى خبرته بأعمال مرءوسيه بما يسمح له بالإشراف الواضح على أكبر عدد من المرؤوسين والقدرة على أداء عملهم ، وكذلك يوكل إليهم بإدارة أعمالهم دون الرجوع في كل الأمور إلى الرئيس .
- مدى كفاءة المرؤوسين في عملهم ومدى السلطات المفوضة لهم بما يسمح لهم بإدارة أعمالهم دون الرجوع إلى الرئيس في كل المواقف .
- مدى توافر العناصر المساعدة لتجميع وتحليل البيانات ومعاونة الرئيس في إعداد القرارات والخطط والبرامج المنظمة للعمل .

وقد توصل بعض الرياضيين إلى وضع معادلة لتحديد عدد حركات الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين كما يلي :

ن ـ 1

ع = ن (2 + (ن ـ 1))

حيث أن: ع = عدد حركات الاتصال أو عدد العلاقات بين المرؤوسين والرئيس

ن = عدد المرؤوسين .

فإن كان هناك أربعة مرؤوسين لرئيس واحد فإن :

ن = 4 − 1

ع = 4 (2 + (4−1))

4

= 4 (3+8) = 11.4 = 44

وإذا زاد عدد المرؤوسين واحدا فإن :

ع = 100

ن = 5

وهذا معناه أنه عندما يزداد مرؤوس لمدير فإنه يمثل إضافة وزيادة في نطاق الإشراف والتوجيه والمتابعة تصل إلى 127 ٪

وبذلك يتضح أنه كلما كان هذا العدد صغيرا كان من الممكن تحقيق قدرا أكبر من الرقابة والإشراف .

ب- تفوض السلطة :

ويقصد به أن يقوم أحد العاملين بالتنظيم ممن يتحملون أعباء ومسئوليات كبيرة بنقل جانب من أعبائه ومسئولياته إلى بعض معاونيه بمعنى أن ينقل حق التصرف واتخاذ القرارات إلى أحد المرؤوسين .

ولا يعنى تفويض السلطة التخلص منها أو التنازل عنها ، وإنما يعنى منح الآخرين الحق في العمل داخل نطاق محدد ، ومن حق المدير استرداد هذا التفويض في أي وقت من مرءوسيه وإعادة تفويضه للآخرين ، إذا ما اتضح له سوء استخدامهم للتفويض أو عجزهم عن النهوض بالمسئوليات التي كلفوا بها ، كما يحدد المدير طبيعة السلطة التي يفوضها إلى مرءوسيه ومقدارها ، ومقدار هذه السلطة ليس ثابت ، فهو يتغير من وقت إلى آخر حسب التغير في حجم المسئوليات التي يحملها لهؤلاء المرؤوسين .

ويشترط في حالة تفويض السلطة أن يتم نقل جانب من السلطة يتعادل مع قدر الأعباء والمسئوليات التي انتقلت إلى المستوى التنظيمى الأقل .

ج- المسئولية الفعلية :

وهى تعنى أن تفويض السلطة لا يعفى المدير من مسئولياته عن أعمال مرءوسيه بل يظل مسئولا عن نتائج أعمالهم وتصرفاتهم ، ولا يعنى تفويض السلطة إلى المرؤوسين أن الرئيس قد فوض معها مسئوليته عن أداء العمل أمام رئيسه ، فالمسئولية لا تفوض .

على أن تفويض السلطة لا يعنى إعفاء المدير من مسئوليته ، تجاه أعمال من يفوضهم فالمسئولية لا تفوض ، ويبقى المدير مسئولا أمام من يتصدره من مستويات إدارية عن كفاءة النشاطات الموكلة إليه وفاعليتها حتى وإن كان قد فوض بعضا من سلطاته إلى مرءوسيه لإنجاز هذه الأعمال .

د- وحدة الأمـر :

وهو يتمثل في أن يكون للعامل رئيس مباشر واحد فقط ، ويعنى ألا يتلقى الموظف تعليماته إلا من رئيس واحد فقط ، لأنه لو تلقى أحد العاملين أوامر متناقضة من عدد من المشرفين في ذات الوقت فإنه يكون في موقف يتسم بالحيرة وعدم الوضوح ، وسرعان ما يزداد الأمر اضطرابا ، ومن ثم تنخفض كفاءته ، وقد تتأثر معنوياته ويؤدى هذا في النهاية إلى انخفاض إنتاجيته .

هـ- التدرج في السلطة :

ويعنى نقل وتحويل السلطة من أعلى إلى أسفل وسريانها رسميا في جميع أجزاء المنظمة في تسلسل يمكن معه السيطرة على الأعمال ، وتوجيه سلوك العاملين نحو الأهداف المرسومة ، ويؤدى هذا التدرج إلى وضوح الرؤية ومعرفة كل فرد بالمنظمة للواجبات المسئول عنها ، وما يقابل هذه المسئوليات من حقوق وسلطات .

و- تساوى السلطة والمسئولية :

السلطة هي الحق الشرعى في إصدار الأوامر والقوة في إجبار الآخرين على تنفيذها ،

أما المسئولية فهي التزام الشخص بالقيام بالأعمال المسندة إليه ، ومن ثم فالالتزام هو جوهر المسئولية التي بمقتضاها يحاسب الشخص على النهوض بالأعباء المكلف بها .

ولا تعنى السلطة استعمال القسوة مع المرؤوسين لإجبارهم على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم ، كما أنها لا تعنى أن للمدير الحق في إصدار ما يشاء من أوامر وتعليمات لأن هناك حدودا وقيودا للسلطة الإدارية .

بمعنى أن السلطة هي حق إصدار أمر للآخرين لفعل شيء معين أو لعدم فعل شيء معين والسلطة والمسئولية عاملان متقابلان يؤدى التوازن بينهما إلى حسن القيام بأعباء الوظيفة ، لذا يجب أن يكون الشخص مسئولا عن كل العمليات التي تدخل في نطاق سلطته ويجب إعطاءه السلطة بقدر الواجبات المسندة إليه أي ينبغى تحقيق مبدأ ضرورة تعادل السلطة والمسئولية .

ز- مرونة التنظيم :

يقوم هذا المبدأ على أساس السماح بإحداث بعض التغيرات في التنظيم دون إحداث تعديلات أساسية في الخريطة التنظيمية ، بمعنى أن يتركوا قدرا من المرونة في التنظيم يسمح بإضافة اختصاصات جديدة أو الاستغناء عن اختصاصات قديمة مما يؤدى إلى تعديل في المسئوليات والسلطات وفى العلاقات بين وحدات العمل .

رابعا : أنواع تنظيم السلوك الإداري :

ينقسم تنظيم السلوك الإداري في أية مؤسسة إلى نوعين هما :

أ- التنظيم الرسمى :

وهو عبارة عن تقسيم الأعمال إلى وحدات تنظيمية ، وتحديد السلطة والمسئولية ، وإيجاد علاقات تنظيمية من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، فهو الصورة الرسمية لما ينبغى أن يقوم عليه الجهاز الإداري للمؤسسة في ضوء التشكيل المنطقى والطريقة المثلى التي تسير بها الأمور ويترجم ذلك في شكل خريطة تنظيمية ، وتبين الخريطة الوحدات التنظيمية في شكل إدارات وأقسام ، كما تبين خطوات الاتصال داخل المؤسسة .

ب- التنظيم غير الرسمى :

يقصد به : شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين بعضهم وبعض في مجال العمل ، وهو يوجد نتيجة تفاعل الفرد مع البيئة التي يتواجد فيها

ويكتسب منها مجموعة من العادات التي تؤثر على سلوك الأفراد دون الالتزام بقواعد مكتوبة .

وتتضح صورة العلاقات غير الرسمية وأثرها على التنظيم الرسمى إلى جانب إطار التنظيم الرسمى الذي يحدد مراكز السلطة الرسمية ويحدث درجات التسلسل الوظيفى ، كما توجد علاقات أخرى اجتماعية تتمثل في علاقات غير رسمية يشملها تنظيم غير رسمى ، ويلعب دورا في إحداث عمليات التفاعل الواقع بين أفراد المؤسسة ويؤثر على الصورة التقليدية للتنظيم الرسمى .

ويلعب تنظيم السلوك الإداري دورا في تنسيق جهود الجماعة وتقليل الجهد المبذول من كل فرد مع تنظيم العائد الذي يحصل عليه كل منهم ، ولا يوجد في الواقع تنظيم مثالى يمكن اتباعه في جميع الأحوال وإنما يجب تصميم التنظيم الذي يلائم المنظومة التي يوضع من أجلها ويتفق مع ظروفها وبيئتها الخاصة بها،لذلك يجب مراعاة العوامل الآتية:

- طبيعة نشاط المنظومة ، ومدى تعدد أو تنوع أوجه هذا النشاط .
- التطور الذي يطرأ على نشاط المنظومة واتجاه أعمالها ودخولها إلى ميادين جديدة أو اتساع نطاقها .
- نوع المنتج وحجمه ومدى تنوعه .
- درجة التخصص التي تسير عليها منظومة المؤسسة الإدارية .
- النمط التنظيمى الذي تتبعه المنظومة ، والعلاقات التنظيمية التي تحددها الإدارة للوحدات التنفيذية والاستشارية .
- التكنولوجيا المستخدمة في المنظومة ، ودرجة تقدمها وتعقدها ، وذلك من حيث الآلات والمعدات وكذلك الطرق والأساليب المتبعة في العمل .
- خبرة الإدارة العليا في تنظيم الجهاز الذي تديره ، ووجهة نظرها نحو الهيكل التنظيمى وعلاقاته والخدمات الاستشارية المتاحة لها في تنظيم جهازه وتطويره .

وهناك بعض العوامل التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند وضع تنظيم السلوك الإداري في أية مؤسسة تتمثل فيما يلي :

- الاستفادة بقدر الإمكان من المزايا التي تعود من تحقيق التخصص .
- تيسير مهمة الرقابة والتوجيه في المؤسسات .
- تيسير سبل التنسيق بين المؤسسات بعضها وبعض من ناحية ، وبينها وبين باقى وحدات الجهاز الإداري من الناحية الأخرى .
- التعرف على احتياجات المناطق المختلفة وتحقيق التوزيع العادل للنمو الاقتصادي.
- خفض التكاليف الإدارية دون المساس بكفاءة التنظيم .

ومن خلال ما سبق فإن تنظيم السلوك الإداري يحقق مجموعة من المزايا ، أهمها:

- إقامة العمل على أساس موضوعى من الواجبات والمسئوليات والصلاحيات يضمن سير العمل نحو الهدف المحدد .
- إقامة العلاقات التنظيمية على قواعد مستقرة ، مما يقلل التصرفات العشوائية أو غير المتوقعة ، كما يقلل الاحتكاك والتنازع وتضارب الاختصاصات .
- ويؤدى تحقيق التعاون والانسجام بين الأفراد والجماعات إلى توجيه جهودهم في اتجاه واحد.
- سهولة ممارسة مجموعة كبيرة من الأنشطة باستخدام الأسس التنظيمية المتاحة مثل توزيع الأدوار وتفويض السلطة .
- الاستغلال الكفء للإمكانات المتاحة (قدرات الأفراد ومهاراتهم وخبراتهم) والحصول على أقصى طاقة إنتاجية .
- تحقيق التنسيق والتكامل بين الأنشطة المختلفة لتحقيق الهدف الكلى .

خامسا : مميزات السلوك التنظيمى :

للسلوك التنظيمى بعض السمات والصفات الخاصة به منها:

- توجيه سلوك العاملين لتحقيق أهداف المنظمة .
- تحديد الدور الذي يقوم به كل فرد في المنظمة .

- تحديد المسئوليات والسلطات في ضوء الأدوار.
- التنسيق والتكامل بين الأدوار التي يقوم بها العاملون .
- الضبط والتحكم في سلوك العاملين .
- تطوير وتنمية سلوك العاملين .
- الاتصالات والعلاقات السوسيولجية في العمل .
- التقييم والتقويم المستمر للسلوك التنظيمى .
- مدى تحقيق أهداف المنشأة .

الفصل الثالث

المؤسسات (المنظمات) وديناميات الجماعة

أولا : نشأة وتكوين المنظمات

نشأة وتكوين المنظمات :

ثمة عبارة للعالم الألمانى (ماكس ويبر) تجعلنا نتلمس الطريق فى موضوع نشأة وتكوين المنظمات أن (البيروقراطية) ويقصد بها المنظمة الرسمية التى تقوم بأعمال محددة ما هى إلا أكبر اختراع للحضارة والإنتاج الإنسانى .

لذلك تحتل قضية الإنتاج مكان الصدارة من اهتمامات كافة الدول والمجتمعات باعتبار أن الإنتاج هو السبيل الوحيد لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة .

والإنتاج عموما يلزمه عناصر لابد من توافرها وتلاحمها وتفاعلها ، وهى ما يطلق عليها الموارد الاقتصادية ، وتتعدد تصنيفات علماء الاقتصاد حول الموارد الاقتصادية وعناصرها ، إلا أنه من الثابت لدى الاقتصاديين أن عنصر الموارد البشرية (الفرد العامل) هو العنصر الأساسى والمؤثر فى العملية الإنتاجية ، ولذلك يعتبره الاقتصاديون ، عنصر الإنتاج الأول ، حيث أن عناصر الإنتاج المختلفة لا تتساوى من حيث مشاركتها وأهميتها النسبية فى العملية الإنتاجية ، فالعامل هو العنصر الإيجابى الذى يتحكم فى العناصر السلبية الأخرى (كرأس المال والطبيعية) حيث أن رأس المال ناتج من جهود العمل مع الطبيعة ، فى حين أن الطبيعة تظل فى صورتها الأولية على أن تمتد إليها يد الإنسان بالتغيير والتعديل والتطوير. وكأن العمل والإنسان وجهان لعملة واحدة ،فرحلة العمل عبر التاريخ هى نفسها رحلة الإنسان الطويلة والشاقة على الأرض فالعمل هو نشاط الإنسان على هذه الأرض متمثلا فى محاولاته المتعددة والمستمرة منذ القدم ليمكن لنفسه فى الأرض وأن يعيش عليها ، ويقضى سنن الحياة فى حالة إشباع ورضى وسلام وسعادة .

فالعمل نشاط اقتصادى اجتماعى ونفسى واعى يتمثل فى شكل مجهود إنسانى ذهنى أو جسمى أو كليهما يبذله الفرد بمحض إرادته فى حدود مهاراته وقدراته واستعداداته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته بغية خلق أو إنتاج شئ ذا قيمة ، يحقق منه الفرد إشباع لحاجاته وحاجات الأفراد داخل المجتمع ، ومن هنا فالعمل ضرورة (اقتصادية واجتماعية، وسيكولوجية) من ضرورات الحياة .

والعمل (فى لغة الاقتصاد) هو كل جهد ذهنى أو عضلى يهدف به الإنسان إلى إيجاد شيء يسد به بعض حاجاته .. سواء فى ذلك أكان اجتهاده منصبا على إنتاج شيء يبتغيه

لنفسه أم كان يريد المقايضة عليه لإشباع بعض حاجاته أو يبتغى منه نفعا للآخرين على المدى القريب أو البعيد .

والعمل عند السيكولوجيين يعتبر أمرا هاما من حياة الإنسان وأساس لابد منه للمجتمع ، وهو من أهم المجالات التى تمكن الأفراد من التعبير عن قدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق ذواتهم وآمالهم وأهدافهم وهو الذى يشبع رغباتهم وحاجاتهم ودوافعهم النفسية والإجتماعية والفسيولوجية. والعمل فى الإسلام سنة الحياة ، وقانون الوجود ، وطريق السعادة فى الدنيا والآخرة ، ولقد رفع الإسلام العمل منزلة رفيعة ، حيث جعل العمل الصالح فى المرتبة بعد الإيمان بالله سبحانه وتعالى ، يقول الحق تبارك وتعالى : ﴿ إِنَّ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴾ .

ولما كان العمل نشاط اقتصادى اجتماعى نفسى يقوم به الإنسان فإنه يتخذ صورا وأشكالا متعددة ، فقد يكون فى صورة جهد بدنى (جسمى) أو جهد ذهنى أو يجمع بينهما ، مع تغليب إحداهما ، وقد يبذل الجهد لحساب الشخص (الفرد) نفسه أو لحساب الغير فى أى فرع من فروع النشاط الاقتصادى أو الزراعى أو الصناعى أو التجارى أو الخدمى .. إلخ ، والإنسان بعمله فى سبيل تدبير معاشه ونفع الناس منذ فجر التاريخ كان سببا فى عمارة الأرض لخير الإنسان والبشرية ، فصنع الحضارة ، وحقق التقدم ، واخترع الآلة ، وإبداع التكنولوجيا .

ومنذ أقدم العصور وجدت جماعات الحرفيين وكان هؤلاء الحرفيون يقومون بأشكال صناعية وحرفية فى كافة المجالات التى تتطلبها مجتمعات الحضارات القديمة والوسيطة ، وقد كونوا جماعات وروابط حرفية لها خصائص معينة ، وتحكمها لوائح عمل منظمة ، وتمارس أساليب فنية وتقنية على درجات مختلفة من التعقيد والتخصص والتمايز.

ومع تقدم وتغير وتطور المجتمعات فى شتى مجالات الحياة ظهرت حرف وأعمال ومهن جديدة ، وبالرغم من انحصار الفرص لبعض الحرف والمهن والأعمال القديمة ، إلا أن العلم والتقدم والتصنيع والتكنولوجيا ـ (ناتج -جهد الإنسان) يؤدى كل يوم إلى ظهور مزيد من الحرف والمهن المطلوبة للعمل ، حتى أن أرقى أنواع التكنولوجيا لا شك أنها تحتاج إلى عمال متخصصين ذوى مهارات يدوية وذهنية فائقة لتشغيلها .

وتعرف المهنة بأنها مجموعة من الأعمال المتشابهة ولأغراض التعميم يمكن التحرر من حرفية التعريف باستخدام تعبير الحرفة ليطلق على كل نوع من النشاط الذى

يزاوله الفرد، وهذا التعريف يسرى على كل الأعمال التى يزاولها الفرد سواء ارتزق منها أم لا.

ومن الاستعراض السابق لعمل الفرد وإنتاجيته نجد أن الفرد منذ فجر التاريخ كان قادرا على أن يصنع ويدبر احتياجاته فى شكل سلع أو خدمات يسد بها حاجاته وحاجات أفراد أسرته ليضمن لنفسه وأسرته البقاء والاستمرار . ثم أخذ يشترك مع أفراد أسرته من زوجة وأبناء وأخوة فى العمل حيث يختص كل شخص بإنجاز أو إتمام مرحلة من مراحل العمل. وعندما فاض الإنتاج أو زاد عن احتياجاته واحتياجات أسرته قام بمبادلة جيرانه يعطيهم الزائد ويأخذ ما هو في حاجة إليه. وهكذا نشأت المنظمات، وقد تدرجت المنظمات عبر المراحل المختلفة للتاريخ ففي مرحلة نشاط الزراعة والصيد أخذت المنظمات شكلا بدائيا فكان رئيس القبيلة أو العشيرة أو رب العائلة هو الذي يزيد أعمال المنظمة حيث يوزع الأعمال على أفراد القبيلة ويدربهم ويقوم على توجيههم وإرشادهم.

وفى العصور الوسطي وفى ظل الإقطاع الذي كان سائدا في أوروبا عمل فلاحون في أراضى الملوك والأمراء كعبيد وبأجور زهيدة وبالاختفاء التدريجي لنظام الإقطاع وازدياد عدد السكان أقيمت المدن ونشأت التجارة، وظهر العامل الحرفي الذي ينتج السلع لنفسه ولغيره من المستهلكين وواكب ذلك ظهور الأسواق والوسطاء.

وكان لاختراع الآلة في ظل الثورة الصناعية أثر كبير في إنشاء وإقامة نظام المصنع بأشكاله وأنواعه وأحجامه المختلفة والتي تنتج سلعة متباينة من خلال أفراد وجماعات من البشر لهم أهداف محددة وطرق مرسومة تحقق أهداف المصنع كل ذلك من خلال شبكة من العلاقات تنظم جهودهم وتوجه طاقاتهم وتحدد اختصاصهم وتنسق بالشكل الذي يحقق لهم الأهداف وهذا هو معنى التنظيم.

ومن ثم فإن لفظ أو مصطلح التنظيم يعنى شيئين رئيسيين هما :

1. الوظيفة .
2. الهيكل .

فالوظيفة يقصد بها عملية جمع الناس فى منظمة وتوزيع الأدوار والأعباء والأعمال عليهم حسب قدرتهم واستعداداتهم ورغباتهم والتنسيق والتكامل والترابط بين جهودهم

وإنشاء شبكة متناسقة من العلاقات والاتصالات بينهم حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف المحددة لهم سلفا .

أما الهيكل أو البناء فيقصد به الجماعات والإدارات والأقسام والوحدات التى يعمل فيها الناس والعلاقات والاتصالات التى تنظم أعمالهم بطريقة منظمة ومتعاونة ومتسقة تسهل لهم تحقيق الأهداف المحددة . فالتنظيم كوظيفة هو الذى ينشئ البناء أو الهيكل التنظيمى ويحدد الواجبات والاختصاصات والمسئوليات والسلطات ويحكم العلاقات ويرسم الطرق والوسائل لتحقيق الأهداف .

فالتنظيم وظيفة وهيكل له أسس جوهرية على النحو التالى :

1. هدف أو أهداف واضحة ومحددة ومعروفة .
2. تقسيم العمل إلى أنشطة جزئية أو وحدات فرعية .
3. تجميع الوحدات أو الأنشطة فى مجموعات أو وحدات عملية من خلال التماثل أو التشابه فى الأنشطة .
4. تحديد الواجبات المطلوب أداؤها تحديدا واضحا ودقيقا .
5. تحديد الوسائل أو الطرق المادية والظروف البيئية اللازمة لتحقيق الأعمال بمعنى تحديد مكونات المهنة وحصر واجباتها وبيان أهميتها النسبية .
6. إسناد الأعمال إلى الأفراد فى ضوء خبراتهم واستعداداتهم وميولهم.
7. تفويض السلطات اللازمة للأفراد والتى تساعدهم على تحقيق أعمالهم المحددة .

ثانيا : أنواع المنظمات

- **ماهية التنظيم**

- يسفر الإطلاع فى كتابات رجال الإدارة وعلماء التنظيم عن وجود العديد من التعريفات لمفهوم التنظيم ولذا سنقوم بذكر البعض الشائع منها.
- التنظيم هو: إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من الموارد الأولية والأجهزة والآلات ورأس المال والأفراد.
- التنظيم هو: إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمل والأشخاص وأماكن العمل بغرض تمكين الجماعة من العمل مع بعضها بكفاءة.

- التنظيم هو: الشكل الذي تبدو فيه أية جماعة إنسانية لتحقيق هدف مشترك.
- التنظيم عبارة عن (تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها على أشخاص).

ويلاحظ مما سبق أن كل العلماء الذين تم دراسة مفهومهم عن التنظيم ينظرون على التنظيم على أنه (عملية) ORERATION أو مرحلة PROCESS : ولذا فالتنظيم عملية تصميم هيكل ، وعملية تقسيم العمل بشكل منطقي ، وعملية تحديد السلطات والمسئوليات والعلاقات بين أجزاء العمل لتحقيق هدف مشترك .

ولذا يمكن حصر المفاهيم السابقة للتنظيم في:

1. وجود هدف محدد.
2. وجود مجموعة من الأشخاص يستطيعون الاتصال فيما بينهم.
3. توافر الرغبة لدى مجموعة الأفراد في الإسهام بجهودهم لتحقيق الهدف المشترك.
4. تحديد المسئوليات والسلطات.
5. إقامة علاقات رأسية وأفقية مقننة تمكن من تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

أنواع المنظمات:

وعندما نطالع أدبيات وأطروحات المتخصصين في مجال العلوم الإدارية والتنظيم باحثين عن أنواع المنظمات، نجد أن المنظمات عندهم تنقسم إلى عدة أنواع، ولكل نوع منها أهداف اقتصادية نوعية، وفى ضوء هذه الأهداف تتنوع المنظمات على النحو التالي:

1. المنظمات الصناعية: حيث تكون الأهداف الاقتصادية ذات نوعية صناعية سواء استخراجية أو تحويلية.
2. المنظمات التجارية: حيث تكون الأهداف الاقتصادية ذات نوعية تجارية مثل الشراء والبيع.
3. المنظمات الزراعية: وتنقسم المنظمات الزراعية بدورها إلى عدة أنواع حيث تكون الأهداف الاقتصادية ذات طبيعة أو نوعية زراعية.

4. المنظمات المالية: ويمكن تقسيم المنظمات المالية إلى عدة أنواع، تجارية، عقارية، سمسرة، بورصة.... وتكون الأهداف الاقتصادية ذات طبيعة أو نوعية مالية.
5. المنظمات الخدمية: وعادة تكون الأهداف الاقتصادية في المنظمات الخدمية ذات نوعية خدمية كالنقل والمواصلات، والصحة، والتعليم...

ولا شك أن هذه الاختلافات النوعية تؤدى إلى ترتيبات مختلفة في الوظائف المتخصصة، ففي منظمة صناعية مثلا تكون لوظيفة الإنتاج أهمية كبرى بينما وظيفة الإنتاج تنعدم في منظمة تجارية حيث تكون الأهمية لوظيفة البيع أو الشراء.

وأيضا يمكن تقسيم المنظمات في المجتمع إلى عدة انواع في ضوء مجموعة اعتبارات على النحو التالي:

1. الملكية: يمكن تقسيم المنظمات في ضوء الملكية إلى منظمات عامة حكومية أو منظمات خاصة أهلية أو منظمات خاصة ذات نفع عام.
2. الأعضاء: تنقسم المنظمات من حيث نوع الأعضاء الذين تضمهم المنظمات كأعضاء متطوعين بدون أجور أو أعضاء عاملين بأجور أو أعضاء مجندين.. الخ.
3. المنفعة: يمكن تقسيم المنظمات في ضوء اعتبارات المنفعة الأساسية التي تحققها، فهناك منظمات تحقق المنفعة لأصحابها (ملاك المنظمة) وأخرى تحقق منفعة لأعضائها وثالثة تحقق منفعة لجمهورها ورابعة تحقق منفعة للجمهور.

ومهما تعددت أنواع وأشكال المنظمات فإنه من الواضح أنها تشترك كلها في النقاط التالية:

1. أن العملية الإدارية إحدى المظاهر التي تميز المنظمة عن أي تجمع بشرى آخر في المجتمع، حيث أن أي تجمع بشرى يرتبط بأهداف مشتركة كالأسرة أو جماعة الأصدقاء أو الأندية أو جماعة العمل.
2. لكل منظمة أهداف تسعى إلى تحقيقها مما يؤدى إلى قيام عدة وظائف متخصصة ضمن هيكل تنظيمي في المنظمة لابد من إدارتها لتحقيق هذه الأهداف المحددة للمنظمة.
3. العملية الإدارية عن طريق إدارة الوظائف المتخصصة للمنظمة تحقق أهدافها، لذلك لابد من التعرف على أهداف المنظمة لتحديد وظائفها المتخصصة ومن ثم إدارتها.

المسئولية الاجتماعية للمنظمات:

لا تحقق المنظمات أهدافها من فراغ، وإنما في المجتمع وعلى هذا النحو يجب على المنظمات كنظام فرعى من النظام الكلى للمجتمع أن تتكيف وتتواءم مع المجتمع وتتغير بتغير المجتمعات، ومن وقت لآخر في المجتمع الواحد. فالمنظمات ترتبط بالمجتمع عن طريق عدة عمليات تبادلية مشتركة تجعل علاقات التأثير والتأثر بينهما قوية إلى حد يصعب فيه الفصل بينهما.

معنى ما تقدم أن المنظمات تأخذ مدخلاتها، (رأس المال، بشر، آلات، معدات.. ... من المجتمع وفى نفس الوقت تصدر مخرجاتها (سلع ـ أو خدمات)، إلى المجتمع.

ولذلك يجب على منظمات الأعمال أن تستجيب للتوقعات التي تمليها ظروف المجتمع حتى تضمن لنفسها البقاء والاستقرار والاستمرار والتطور.

ولمزيد من الاهتمام فيما يتعلق بالمسئولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال كثرت الدراسات والأبحاث من جانب المتخصصين في مجال التنظيم حول العلاقات بين المنظمات ومحيطها أو بيئتها سواء السياسة أو القانونية أو الاجتماعية أو النقابية أو الاقتصادية أو الحضارية.. ... ، أي دراسة كل الظروف والشروط المحيطة بالمنظمة ذات التأثير في تكوين نظامها الاجتماعي. ولقد أشارت نتائج معظم الدراسات أن المنظمات في سعيها لتحقيق أهدافها وأنشطتها تغطى مجالات عديدة تساعد في إشباع الحاجات المختلفة لأفراد المجتمع ، ومع تزايد المنظمات يوما بعد يوم تزداد مساهمتها في المسئوليات الاجتماعية بالنسبة للمجتمع التي تزاول أنشطتها في نطاقه ، وتأخذ تلك المساهمة صورا وأشكالا متعددة في مجالات كثيرة ومتنوعة منها التخطيط والتنمية العمرانية والعدالة في سياسات التشغيل والتوظيف للقوى العاملة ، وحماية المستهلك ، وحماية البيئة .

ولمزيد من الفهم والإيضاح لحسن إدارة المسئولية الاجتماعية للمنظمات يجدر تحديد صور الأداء الاجتماعى والمزايا الناجمة عن وفاء تلك المنظمات بتلك التوقعات .

وتتمثل بعض صور المساهمة الاجتماعية للمنظمات في الأشكال :

- تقدير وحسن استخدام الموارد البيئية .
- الحرص على الجودة النوعية للمنتج .
- إتباع سياسات عادلة للتوظيف وتحسين ظروف العمل .

- المساعدة في حل مشكلات البيئة المحلية .
- المساهمة في تنمية وتطوير ومساندة الأنظمة الفرعية مثل التعليم والصحة وغيرها .
- تعليم وتدريب وتنمية مواهب وقدرات العاملين .
- الإعلان الصادق دون انفعالات أو تضليل .
- تقدير واحترام العادات والتقاليد والقيم والأعراف السائدة والتى تنظم سلوكيات الأفراد .

ومما لا شك فيه أن اضطلاع منظمات الأعمال بمسئولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع والوفاء بالبعد الاجتماعى يحقق لها عدة مزايا منها :

- تحسن صورتها العامة لدى العاملين بها ، وبالتالى تكون اتجاهاتهم والصور الذهنية التى يكونونها عن منظمتهم إيجابية ، وهذا من شأنه أن يزيد من تماسك وترابط العاملين والعملاء .
- تساعد المساهمة فى التنمية البيئية والمحلية بصورها المختلفة مع تحسين ظروف العمل وخلق مناخ أفضل لممارسة الأعمال .
- استجابة منظمات الأعمال من تلقاء نفسها للوفاء بمسئولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع تدفع الحكومة إلى رفع القيود والبيروقراطية والروتين وأن تطلق يدها إلى مزيد من التسهيلات فى الإجراءات التى تخدم تلك المنظمات والعكس صحيح .
- ولتحقيق تلك المزايا المشتركة لكل من منظمات الأعمال والمجتمع يتحتم على منظمات الأعمال أن تكون قادرة على :
- الفهم والتنبؤ برؤية الاتجاهات الاجتماعية للعاملين بالمنظمة أو جماهير المجتمع الذى تعمل فيه ، مع التفكير فى كيفية المساهمة سواء من خلالها أو بالتعاون مع منظمات أخرى فى خلق الاتجاهات الاجتماعية الإيجابية .
- التعرف على الاستعدادات ومحاور التأثير فى الأعمال مستقبليا .
- التنبؤ بالتغيرات الاجتماعية ومعرفة كيفية مواكبتها

وفى ظل التحولات الاقتصادية الكبرى وتحول اقتصاد معظم بلدان العالم من النظام الاشتراكى وهيمنة الدولة على القطاع العام والاقتصادى إلى النظام الرأسمالى أى الاقتصاد الحر وتحكم السوق (العرض والطلب) وتعظم دور القطاع الخاص فى النشاط

الاقتصادى، ونرى أن اصطلاح منظمات الأعمال بالمسئولية الاجتماعية والوفاء بالبعد الاجتماعى للمجتمع يعد من أهم وأخطر المسئوليات والتى تتلازم مع مسئوليات المنظمات فى تحقيق الربحية التى تهدف إليها .

وبالنظر إلى منظمات الأعمال من خلال مدخل النظم الذى ساد استخدامه منذ بداية الستينات فى القرن الماضى نجد أن المنظمات قد تكون ذات نظام مفتوح أو ذات نظام مغلق، وتفرق النظرية العامة للنظم بينهما حيث تعتبر المنظمة نظاما مفتوحا أو نظاما مغلقا وهناك درجات من الانغلاق والانفتاح .

النظام المغلق :

هو ذلك النظام المستقل أو المكتفى ذاتيا والذى لا يحدث أى تفاعل بينه وبين البيئة الخارجية أى المنعزل عن البيئة المحيطة تماما فلا يؤثر فيها ولا يتأثر بها .

النظام المفتوح :

أما النظام المفتوح فهو ذلك النظام الذى يعتمد على البيئة الخارجية ويتداخل معها ويتأثر ويؤثر فيها ، ويتضح ذلك من :

1. المدخلات :

فالمنظمات تستمد وتتلقى مدخلاتها من البيئة المحيطة وتتمثل هذه المدخلات فى العمالة ورأس المال والمواد الخام والتكنولوجيا والآلات والطاقة والمعلومات عن السوق والمستهلكين .

2. المخرجات :

وهى المنتج النهائى الذى سيتم إنتاجه سواء كان سلعة أو خدمة والذى سيتم طرحه للسوق ، ولا شك أن المجتمع (البيئة المحيطة) تحتوى عدة أنواع بيئية كالبيئة السياسية والاقتصادية والثقافية أو الطبيعية أو المادية أو الفنية أو التعليمية أو الاجتماعية أو النفسية والعقائدية والقيمية كلها تؤثر مجتمعة أو منفردة على أهداف المنظمة وسياستنها واستراتيجياتها وخططها وأساليب عملها ونتائجها .

فالمنظمة التى تعمل فى الريف تتأثر بأفكار وأذواق ومعتقدات وثقافات تختلف عن تلك المنظمة التى تعمل فى المدينة وكذلك حتى مستوى الدول والبلدان فالمنظمات التى تعمل فى دول وبلدان متقدمة تختلف مدخلاتها ومخرجاتها عن

منظمات تعمل فى دول وبلدان غير متقدمة . ومع ذلك هناك نقطة هامة يجب التأكيد عليها وهى أن المنظمة كنظام مفتوح لا تستجيب للمؤثرات الخارجية استجابة سلبية أو صماء بل تستجيب للمؤثرات بشكل إيجابى ، حيث تتلقى المثيرات وتفهمها وتفسرها ثم تحللها وتعطى لها معنى ، وفى ضوء هذه المعانى تكون استجابة المنظمة لمثيرات حولها .

وخلاصة القول : أن المنظمة نظام مفتوح على المجتمع أو البيئة المحيطة تأخذ مدخلاتها ومستلزماتها من البيئة المحيطة وكذلك تصرف منتجاتها فى البيئة المحيطة . إذن فلابد للمنظمة أن تتعامل مع البيئة الخارجية لها وتتأثر بها وتؤثر فيها بمعنى أن التأثير والتأثر بين المنظمة والبيئة الخارجية تأثير متبادل وإذا لم يحدث ذلك تكون المنظمة معرضة للفشل وعلى سبيل المثال إذا لم تجد المنظمة موردين للموارد الخام أو الخبرات البشرية فإن ذلك سيؤدى حتما إلى توقفها وكذلك بالنسبة لتصريف المنتجات سواء سلعة أو خدمة أو فكرة ... وإذا لم تجد المستهلكين فعلى المنظمة أن تعدل وتغير وتطور منتجاتها بما يتناسب وعادات وتفضيلات وأذواق المستهلكين .

وعلى هذا فإن العلاقة بين المنظمة كنظام مفتوح والبيئة المحيطة بها علاقة متداخلة ومتشابكة تتميز بالتأثير والتأثر والأخذ والعطاء المتبادل والإفادة والاستفادة فهو ينبع من البيئة ويصب فيها ويعيش بها ومنها ولها .

خصائص المنظمة كنظام مفتوح :

1. تعتبر المنظمة نظام فرعى جزء من النظام الكلى ، فالمنظمة نظام فرعى بالنسبة للمجتمع أو البيئة الخارجية المحيطة التى يمكن أن نطلق عليها النظام الكلى أو الأصلى، ولما كانت منظمة الأعمال تستمد مدخلاتها من البيئة الخارجية فلا يمكن للمنظمة أن تتمتع بالاكتفاء الذاتى أو الاستقلالية عن بيئتها .
2. تأخذ المنظمات مدخلاتها من البيئة الخارجية المحيطة وتجرى عليها العمليات التقنية أو الفنية وتحولها إلى مخرجات فى شكل سلعة أو خدمة أو فكرة تختلف خصائصها عن الخصائص الأصلية للمواد الخام التى كانت على شكل مدخلات .
3. وكما تستمد المنظمة مدخلاتها من البيئة فإنها تقوم بتصريف منتجاتها (المخرجات) إلى البيئة الخارجية .

4. تتميز المنظمة كنظام مفتوح باستمرار أنشطتها واتصالها وتكرارها بصفة دورية فى شكل دورات مستمرة تأخذ شكل الدائرية بمعنى المنظمة تحصل على المدخلات اللازمة من البيئة الخارجية وتحول هذه المدخلات إلى مخرجات ثم تقوم بتسويقها ثم تأخذ حصيلة البيع وأرباحها لتحصل على المدخلات اللازمة ثم تبدأ دورة ثانية وثالثة وهكذا .
5. تعمل المنظمة كنظام مفتوح على تحقيق حالة من التوازن والاستقرار قادر على التأقلم مع البيئة الخارجية .
6. أن تدفق المعلومات والبيانات تعد أحد خصائص النظام المفتوح حيث تعتمد المنظمات على المعلومات والبيانات التى تتلقاها عن البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة فتعطيها مؤشرات عن سير عمل المنظمة ومدى نجاح المنظمة فى تحقيق أهدافها .

❖ **البيئة الداخلية للمنظمات:**

كما تتأثر وتتفاعل المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة وتؤثر فيها أى أن هناك علاقة تبادلية فى التأثير والتأثر بين المنظمة وما بداخلها أى بيئتها الداخلية .

وتشمل البيئة الداخلية للمنظمة ما يلى :

1. **البيئة الفنية أو التقنية** : أو التكنولوجيا التى تعتمد عليها المنظمة فى تشغيل نفسها ويقصد بالتكنولوجيا :

أ- طرق وأساليب العمل .

ب- الآلات والمعدات والأجهزة المستخدمة .

2. **التنظيم الرسمى** : ويقصد به الهيكل والوظيفة ويشمل كل من الهيكل والوظيفة قانون المنظمة ولوائحها وتعليماتها التى تحكم علاقات العاملين وقنوات الاتصال وكيفية تقييم أعمالهم والسلطات والمسئوليات والأدوار والاختصاصات ونوعية الأعمال والخطط والأهداف .
3. **الإدارة** : وتعتبر جزء هام لا يتجزأ من التنظيم الرسمى والإدارة هى التى ترسم الخطط والأهداف ، وتحكم علاقات الأفراد وتوجه طاقاتهم وتراقب الإدارة ذلك من خلال وظائف الإدارة المتعارف عليها كما تعنى التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والقيادة والرقابة وتقسيم الأداء بما يحقق للمنظمة أهدافها المنشودة .

4. **التنظيم غير الرسمى** : وهو عبارة عن شبكة العلاقات الاجتماعية والنفسية والثقافية التى تنشأ بين الأفراد العاملين فى المنظمة وتتميز هذه العلاقات خاصة أنها يمكن أن تكون داخل المنظمة وخارجها .

لا شك أن كلا من العناصر السابقة والمكونة لأية منظمة من منظمات الأعمال ما هى إلا مكونات متصلة ببعضها ببعض ، وتكمل كل منها باقى المكونات والعلاقة بين هذه المكونات والمنظمة هى علاقة تفاعلية تبادلية يتأثر كل جزء بباقى الأجزاء ويتأثر.

ثالثا : ديناميات الجماعة :

تعريف الجماعة :

يقضى الفرد فى مكان العمل قدرا كبيرا من يوم العمل فى تفاعلات مع غيره من العاملين ، وينتج عن هذه التفاعلات الكثير من الآداء التنظيمى وسلوكيات العمل واتخاذ القرارات ، ومن المؤكد أن سلوك الأفراد يؤثر ويتأثرا بسلوك الجماعات بصورة جوهرية لذلك تعد دراسة الجماعات ودينامياتها وسيكولوجية القيادة ومحدداتها واحدا من أهم المجالات فى علم النفس الاجتماعى . ولقد كشفت الدراسات والبحوث العلمية المتخصصة فى مجال دراسة الجماعات أن للجماعات تأثيرا واضحا على الفرد وسلوكياته واتجاهاته ومعتقداته وقيمه .

ويمكن تعريف الجماعة بأنها وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد يتوفر لديهم الإدراك الجماعى لوحدتهم من خلال تفاعلهم الاجتماعى المتبادل عن طريق اللغة، وهى أداة الاتصال الرئيسة للجماعة ، وتسهم فى تحقيق أهداف مشتركة مع مراعاة إشباع الحاجات الفردية لكل فرد من أفراد الجماعة وهذا يعنى أن هناك علاقة اعتمادية متبادلة بين أفراد الجماعة ، ويكون لكل فرد مكانه ودوره فى الجماعة وأن لهذه الجماعة (الوحدة الاجتماعية) مجموعة من المعايير والقيم التى تحدد تنظيم سلوك أفرادها.

خصائص الجماعة :

تتسم الجماعة بعدد من الخصائص التى يمكن استخلاصها من التعريف السابق هى :

1. الجماعة عبارة عن عضوية فردين أو أكثر .
2. الدوام لفترة زمنية معقولة .

3. وجود دافع أو دوافع مشتركة يشبعها الانضمام أو الانتماء للجماعة.
4. التفاعل الاجتماعى والتأثير المتبادل بين أفراد الجماعة يعد من أهم سمات وخصائص الجماعة .
5. وجود هدف أو أهداف مشتركة تسعى الجماعة لتحقيقها .
6. إرساء قدر من البناء والتنظيم الاجتماعى للجماعة يعكس التمايز بين مكانة الأفراد وأدوارهم .
7. صياغة وتبنى عدد من المعايير والقيم التى تنظم وتوجه العمل .
8. القدرة على العمل كوحدة واحدة أو كفريق .
9. وجود تنسيق بين جهود أفراد الجماعة حتى لا يحدث تعارض أو ازدواج فى هذه الجهود ، لتحكم سلوك الأفراد داخل الجماعة .
10. وجود طريقة للاتصال وتتمثل فى اللغة المنطوقة أو المكتوبة أو هما معا.
11. بروز شبكة من علاقات الحب أو الكراهية والتعاون أو التنافس بين أعضاء الجماعة .
12. تتفاوت الجماعات من حيث مراحل تكوينها وذلك باختلاف نوع الجماعة وطبيعة المهمة المكلفة بها .

عوامل تكوين الجماعة :

يعيش الفرد فى عدد من الجماعات فى نفس الوقت ويقضى معظم أوقاته وفى جميع مراحله العمرية فى جماعات صغيرة سواء فى نطاق الأسرة أو الفصل الدراسي أو النادى أو محل العمل ، وهذه الجماعات كلها تؤثر على شخصية الفرد وعلى سلوكه .

وهناك تفسيرات وآراء قد طرحت حول عوامل تكوين الجماعة منها التفسيرات المرتبطة بالإشعاعات التى تقدمها الجماعة سواء داخل الجماعة أو خارجها .

وتتمثل إشباع الحاجات داخل الجماعة فى الآتى :

1. التجاذب بين الأشخاص : وهذا يعنى أن الأشخاص ينجذبون نحو من يتشابهون معهم فى الاتجاهات القيم والسمات البدنية والشخصية والخصال والخصائص الوجدانية والمستوى الاقتصادى والاجتماعى .

2. الجاذبية لأنشطة الجماعة : مثل الانضمام لنادى معين نظرا لاهتمامه بالنشاط الاجتماعى أو الرياضى.
3. الجاذبية لأهداف الجماعة : عادة ما ينضم الفرد إلى الجماعة التى تحقق الأهداف التى يتطلع إليها.

وتتمثل إشباع الحاجات خارج نطاق الجماعة فى الآتى :

1. الجاذبية لأشخاص خارج الجماعة : كأن ينضم فرد لجماعة سياسية معارضة مثلا اعتقادا منه أنه فى إمكانه عمل علاقات اجتماعية مع قادة الأحزاب الأخرى مستغلا عضويته فى تلك الجماعة .
2. الجاذبية لأهداف خارج الجماعة : حيث تيسر بعض الجماعات تحقيق مصالح لأفرادها خارج نطاقها ، فقد ينضم فرد لنادى أو مؤسسة أو منظمة معينة ليس حرصا على مجرد العضوية، وإنما لاعتقاده أن تلك العضوية وما تكلفه من صلات وامتيازات تقربه من أهداف خارجها .
3. انتماء الفرد إلى أكثر من جماعة فى وقت واحد : يتميز العصر الحالي بكثرة الجماعات التى ينتمى إليها الفرد ، فقد ينتمى الفرد الواحد لعدد كبير من الجماعات فى نفس الوقت .

فالفرد عضو فى جماعة الأسرة وعضو فى جماعة العمل وعضو فى جماعة النادى الاجتماعى أو الرياضى وعضو فى جماعة حزب سياسى ، وفى كل جماعة من الجماعات يلعب الفرد دورا فيها وله مكانة ووظيفة تختلف من جماعة لأخرى . وعادة تتغير عضوية الفرد من هذه الجماعات بمرور الأيام والأعوام وتقدمه فى السن .

والجماعات بكل أنواعها تؤثر تأثيرا كبيرا على سلوك الفرد وتفكيره واتجاهاته وقيمه وثقافته ، وذلك من خلال عملية التنشئة الاجتماعية التى تقوم بها الجماعة تجاه الأفراد وكذلك من خلال عملية التقمص ، ففى كثير من الأحيان يتقمص الفرد شخصية الجماعة التى ينتمى إليها فيتبنى معاييرها وقيمها ويشعر بالاعتزاز للمشاركة والقيام بأعمال وممارسات تحقق أهداف الجماعة .

تماسك الجماعة :

تتعدد المعانى التى تفسر وتشرح مصطلح أو مفهوم تماسك الجماعة فالبعض يعرفه على أنه محصلة القوى الناتجة والتى تجذب الأفراد تجاه الجماعة ، ويؤكد البعض على أن

التماسك يشير إلى جاذبية الجماعة وأعضائها ، ويرى آخرون أن التماسك هو القوة التى تمارسها الجماعة لكى تحافظ على عضوية أفرادها .

فالآراء السابقة تطرح خصائص مشتركة مكملة أكثر منها متعارضة وكلها تشير إلى أن عملية تماسك الجماعة تضمن أن الجماعات تمتاز بمناخ يشعر الأفراد بالتقارب والانتماء والولاء للجماعة والعمل معا فى سبيل تحقيق هدف مشترك .

❖ **أسباب تماسك الجماعة** : هناك عدة عوامل تسهم فى تحديد درجة تماسك الجماعة وهى :

1. جاذبية التفاعل بين الأعضاء ، فكلما زادت التفاعلات بين أفراد الجماعة كلما أدى ذلك إلى مزيد من تماسك الجماعة .
2. جاذبية أنشطة الجماعة ، فأنشطة الجماعة تتوافق مع استعدادات وقدرات الفرد وسماته الشخصية وهذا يؤدى إلى مزيد من تماسك الجماعة .
3. إسهام عضوية الجماعة فى تحقيق الأهداف الخاصة للأفراد ، أى أن عضوية الجماعة تسهم فى إشباع حاجات الأفراد وأهدافهم الخاصة سواء مادية أو معنوية داخل الجماعة أو خارجها وهذا يزيد من تماسك الجماعة .

أنواع الجماعات :

توجد عدة معايير وأسس لتصنيف الجماعات فمثلا :

1. جماعات تصنف فى ضوء أهداف الجماعة .
2. جماعات تصنف فى ضوء أعضائها (حجم العضوية) .
3. جماعات تصنف فى ضوء طبيعة التفاعل .
4. جماعات تصنف فى ضوء مدة أو طول بقائها .

ومن أشهر هذه التقسيمات أو التصنيفات تلك التى تصنف الجماعات من حيث كونها جماعات رسمية أو غير رسمية .

ويقصد بالجماعات الرسمية تلك الجماعات التى تأخذ شرعيتها من خلال أهدافها المعلنة والقواعد والإجراءات الرسمية المنظمة لها مثل جماعات العمل . أما الجماعات غير الرسمية فهى تلك الجماعات ذات الإجراءات القليلة وليس لها أهداف محددة مثل جماعة المقهى أو جماعة الأصدقاء . كما توجد جماعات أساسية وأخرى مهمشة .

وتعتبر جماعات العمل من الموضوعات الهامة فى دراسة العلوم السلوكية وتطبيقاتها فى مجال العمل ، حيث يقضى الفرد قدرا كبيرا من حياته فى العمل ، وفى جماعات العمل يدخل الفرد فى تفاعلات متعددة مع غيره من العاملين ، ويكون لهذه التفاعلات أثر كبير على الأداء التنظيمى وسلوك العمل والإنتاجية واتخاذ القرارات .

جماعة العمل :

ماهية جماعة العمل :

على ضوء دوافع وحاجات وقدرات واستعدادات وخبرات ومؤهلات الأفراد يلتحق الأفراد بالعمل فى منظمات الأعمال وبالتحاقهم بالعمل يأخذون أماكنهم على الهيكل التنظيمى للمؤسسة أو المنشأة وتنشأ بين الأفراد علاقات وتتم بينهم اتصالات يحتمها العمل وتستمر هذه العلاقات والاتصالات وتقوى بمرور الأيام وتتكون روابط وعلاقات اجتماعية .

إذن جماعة العمل هى عبارة عن وحدة اجتماعية أو كيان اجتماعى يضم عددا من الأفراد العاملين موظفين أو عمال يعملون فى أقسام مختلفة يؤدون أدوارا معينة محددة تتفق وظروف كل فرد وتجمعهم أهداف مشتركة وتربطهم علاقات متعددة وتسودهم قيم واتجاهات وقواعد سلوكية معينة وتنتشر بينهم مشاعر وأحاسيس ووجدانات .

ولما كان الفرد العامل يقضى فترة زمنية كبيرة من يوم العمل فى علاقات واتصالات وتفاعلات مع غيره من العاملين فى إطار الأداء التنظيمى وسلوكيات العمل فمن المؤكد أن سلوك الأفراد يؤثر ويتأثر بسلوك الجماعات .

خصائص جماعة العمل :

تتسم جماعة العمل بعدة خصائص يمكن استخلاصها فى :-

1. أن العلاقات التى تنشأ بين أفراد جماعات العمل تأخذ صفة الدوام والاستمرار والانتظام والقابلية للزيادة والتطور .
2. أن للجماعة أهداف تسعى إلى تحقيقها منها أهداف خاصة بمستويات أداء العمل فى المنظمة وأهداف خاصة بإشباع رغبات الأفراد .
3. أن لكل فرد فى جماعة العمل دور يلعبه بصفته الوظيفية ، وهذه الأدوار عادة تتوقف على عدد من العوامل كالسن والخبرة والمؤهل والاستعداد والقدرات وبناء الشخصية.

4. باعتبار جماعة العمل ما هى إلا جماعة مصغرة من المجتمع الكبير فقد تسود بينهم نفس المشاعر والأحاسيس من سرور وحزن وحب وكره ....

❖ التنظيم غير الرسمى :

لما كانت جماعات العمل تحكمها مجموعة معايير وقواعد وسلوكيات وقيود خاصة بالعمل وفى المقابل عادة تأخذ الجماعات غير الرسمية الصيغة الإنسانية وتتكون هذه الجماعات فى ضوء تفاعل حاجات أساسية ثلاثة هى :

1. حاجة الانضمام أو التفاعل : وتعنى حاجة البعض إلى الانضمام والاندماج فى الجماعة .
2. حاجة العاطفة والحب أو الصداقة : وتتمثل فى حاجة التودد للآخرين أو التقارب الوجدانى مع الآخرين فى الجماعة .
3. حاجة السيطرة أو التأثير : وهى حاجة الإنسان للسيطرة والتأثير والهيمنة على الظروف البيئية المحيطة بما فيها الأفراد الذين يتعامل الفرد معهم .

ومن خلال هذه الحاجات الثلاث التى تدفع الأفراد لتكوين أو إنشاء أو الانضمام للتنظيم غير الرسمى بشبع الأفراد كثيرا من رغباتهم من خلال هذا التنظيم ومنها على سبيل المثال :

1. إثبات الذات .
2. التفهم والمشاركة الوجدانية .
3. اكتساب السلوك السليم والملائم .
4. تفجير طاقاتهم الإبداعية والابتكارية .
5. حل مشكلات العمل وغير العمل .
6. الحفاظ على مصالح الأفراد والدفاع عن حقوقهم المشروعة .

مزايا جماعات العمل :

ومن المؤكد أن لكل من التنظيمين الرسمى وغير الرسمى لجماعات العمل تأثير كبير ومردود واضح على المنظمة والأفراد على السواء لذا يجب على مسئولى إدارة المنظمة

مراعاة أن لجماعات العمل الرسمية وغير الرسمية عدة مزايا ويمكن حصر أهم هذه المزايا فى الآتى :

1. جماعات العمل المنسجمة والمتفقة فى الميول والقيم والاتجاهات والعادات تتعاون عادة مع بعضها البعض فيزيد احتمال جدية الأداء وزيادة الإنتاجية كما وكيفا .
2. الجماعة المنسجمة والمتعاونة تساعد قائدها فى الوصول إلى تحقيق النتائج بأقل التكاليف وأقصر الطرق .
3. الجماعة المنسجمة تعمل على إذكاء روح المنافسة الشريفة بين أعضائها فيحاول المجدون إثبات ذواتهم ويكونون قدوة لغيرهم .
4. الجماعة المنسجمة والمتعاونة تساعد على تنفيذ التغيير والتطور بنجاح .
5. الجماعات المنسجمة والمتعاونة تشبع دائما الحاجات الاجتماعية والنفسية لأفرادها مثل حاجات إثبات الذات والاحترام والتقدير والزمالة والصداقة وممارسة الهوايات والاشتراك فى مختلف الأنشطة الاجتماعية .

وعلى عكس تلك المزايا قد تكون هناك بعض الآثار السالبة للجماعة على أفرادها أو على العمل على حد سواء وخاصة إذا كانت :

1. قيم وأهداف ومبادئ الجماعة لا تتفق مع قيم ومبادئ الإدارة وأهدافها .
2. إذا كانت جماعة العمل غير منسجمة أو مفككة بسبب اختلاف أفرادها فى القدرات والميول والخبرات والقيم والعادات والأهداف كل ذلك يؤدى إلى الكسل وعدم المبالاة وعدم التعاون والتنافر والعداء والعزوف عن العمل ، ومن ثم يصعب تحقيق الأهداف المطلوبة والمرجوة سواء للمنظمة أو الأفراد .

بناء فريق العمل :

يعتبر العمل فى منظمات الأعمال الحديثة عملا جماعيا من الدرجة الأولى . فالبشر هم جوهر العملية وأهم عناصرها فمن خلال جماعة العمل تحقق المنظمات أهدافها المرغوبة . وعلى الإدارة أن تعمل جاهدة فى مجال عمل بناء فريق العمل وتطوير فعالية جماعات العمل إيمانا منها بأن النجاح فى إدارة فريق العمل هو نجاح مؤكد لتحقيق الأفراد .

ويعنى بناء فريق العمل تنسيق سلوك أداء جماعة العمل لتحقيق أهداف المنظمة وتنسيق السلوك الجماعى وهذا يعنى أن تتفهم أفراد جماعات العمل لسلوك بعضهم البعض من حيث الأداء والدافع والاتجاهات والمواقف والقدرات والتأييد المشترك والشعور بأن الإنجاز بشكل جماعى قد يكون أفضل من الإنجاز الفردي.

ولقد أخذت المنظمات تهتم بأفرادها كفريق عمل من خلال الاهتمام بالعناصر التالية:

1. الاختيار السليم للأفراد الذين يعملون فى جماعة أو فريق عمل واحد بحيث يتفقون فى القدرات والمهارات والخبرات والأهداف والقيم والطموح والدوافع والحاجات والميول والمعلومات ولذلك يتوافر الانسجام بين أفراد الفريق، وهذه أول خطوة فى بناء جماعة عمل إيجابية متماسكة .
2. التدريب السليم لتعديل وتطوير وتنمية سلوك أفراد جماعة العمل وزيادة معلوماتهم ومعارفهم وخبراتهم وتجاربهم وتحسين أدائهم وفعاليتهم .
3. مساعدة الجماعة على تحديد أهدافها والتفهم الكامل لهذه الأهداف والاقتناع بها وإشراكهم فى اختبار وتحديد أنسب وأفضل الطرق لتحقيق هذه الأهداف .
4. توفير بيئة عمل يتوفر فيها العدل الوظيفى والأمان والتكافؤ بين الموظفين والعمال .
5. انفتاح الإدارة على الأفراد حيث أن بناء فريق العمل الإيجابى يتطلب التعامل مع علاقات مفتوحة ومواجهة صريحة بين أعضائه .
6. بناء الثقة والمودة والانسجام والصراحة ونشر المفاهيم الإيجابية بين أعضاء الجماعة كالإخلاص والانضباط فى العمل وجودة الأداء والتقدم والتطوير .
7. تنمية روح التعاون وحل الخلافات أو النزاعات بين أفراد جماعة العمل فالتعاون يمثل دورا كبيرا فى بناء فريق العمل ويتمثل التعاون فى اختيار القضايا ذات الخلافات ومناقشتها بشكل جماعى من خلال حوار ومناقشات مفتوحة بناءة للوصول إلى الحلول المعقولة.
8. التقويم النهائى للتعرف عما إذا كان فريق العمل قد توصل إلى الهدف المراد تحقيقه أم أن الأمر يحتاج إلى خطوات أخرى .

❖ أهمية بناء فريق العمل :

تكمن أهمية بناء فريق العمل فى كونها تقنية وأسلوب حديث يساعد على تفهم إدراك وتقبل الأفراد الآخرين فى العمل ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد وما يتم به من دوافع واستعدادات وقدرات للتفكير والإبداع وهذا التفهم يساعد على كيفية التعامل والذى ينعكس بدوره على تنسيق الجهود والتكامل بين الأعضاء وتسهيل وتيسير حل الخلافات أو النزاعات والتناقضات أو سوء الفهم كما أنه يساعد على تعزيز الدعم والثقة والاتفاق والتأثير وتحقيق الأهداف .

خطوات بناء فريق العمل :

يرى علماء التنظيم أنه لا توجد طريقة واحدة أو خطوات متفق عليها لبناء فريق العمل حيث أن أهداف بناء فريق العمل والمتمثلة فى إشاعة روح التعاون والثقة والانسجام وإشباع الحاجات الفردية والجماعية وتحسين الإنتاجية يمكن تحقيقها بأكثر من طريقة ومع ذلك يمكن استعراض بعض الخطوات المتعارف عليها فى بناء فريق العمل على النحو التالى :

1. تجميع المعلومات :

مما لا خلاف عليه أن البيانات والمعلومات تعتبر ضرورة حتمية من أجل فهم وتفسير وتشخيص مشكلات جماعات العمل وفى ضوء البيانات والمعلومات يمكن تحديد احتياجات تنمية روح الفريق والإجراءات والأساليب اللازمة لتحقيق ذلك كما أنه فى ضوء البيانات والمعلومات يمكن التعرف على أهداف الفريق وطبيعة الاتصالات وقيم الجماعة والنزاعات وكيفية إدارتها .

2. مناقشة وتحديد الاحتياجات :

على ضوء البيانات والمعلومات التى تم جمعها يمكن تحليلها وتفسيرها والوصول إلى نقاط القوة وسبل تدعيمها واستغلالها ونقاط الضعف ومجالات تحسينها كما أنه من المعلومات يمكن الوصول إلى الاحتياجات المادية والنفسية والاجتماعية والأدبية لفريق العمل وإشباعها .

3. تخطيط وتحديد الأهداف :

إن تحديد الأهداف ووضوحها والاتفاق عليها منذ البداية عامل حيوى وهام فى بناء فريق العمل حتى أن عملية مشاركة أعضاء الفريق فى تحديد الأهداف والاتفاق حول ترتيب الأولويات . يسهم بشكل كبير في إنجاز وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.



4. تنمية المهارات :

إن تطور وتنمية مهارات أفراد فريق العمل خاصة المهارات التى يفتقدها أو يفتقر إليها فريق العمل تعتبر الأساس فى نجاح مهمة فاعلية بناء فريق العمل وعادة تكون تنمية المهارات فى المجالات التالية :

- الالتزام المهنى .
- المهارات المهنية .
- الأدوار والمسئوليات .
- إنجاز القرارات .
- حسن إدارة النزاع .

5. تحديد القيادات الإدارية : تلعب القيادات الإدارية الفعالة دورا مهما فى توجيه وإرشاد نشاط وسلوك فريق العمل لأداء مهمته وهذا يعتمد على قدرة القيادات الإدارية على المشاركة الفعالة لفريق العمل وتفويض السلطات واستعدادات القادة للوصول بفريق العمل إلى النتائج المرجوة.

رابعا : العلاقات الإنسانية فى مؤسسات العمل :

دوافع وأساليب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية فى المنشآت :

من قبل قدمنا لمحة عن تطور الفكر الإدارى وبدء استخدام الأساليب العلمية فى الإدارة بظهور تجارب فردريك تايلور والتى أطلق عليها حجر الزاوية فى الإدارة العلمية كما أوضحنا بداية الاهتمام بالعنصر البشرى من جانب الباحثين بالعلوم الإدارية مما أدى إلى ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وبعض النظريات التى عالجت موضوع العلاقات الإنسانية .

وفى هذا الجزء سنتناول الجوانب الآتية :

- تعريف العلاقات الإنسانية .
- العوامل التى أدت إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية .
- مظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية .
- أثر العلاقات الإنسانية على الإنتاج .

أولا : تعريف العلاقات الإنسانية :

كما هو الحال فى مجال العلوم الإنسانية لا يوجد تعريف شامل جامع لموضوع العلاقات الإنسانية ، ويرجع ذلك إلى نظرة الباحثين والمشتغلين فى هذا الموضوع فمنهم من يركز على أسس العلاقات الإنسانية ومنهم من يركز على طبيعة نشاط العلاقات الإنسانية داخل المنشآت .

ومن المفاهيم الشائعة تعريف كيث ديفر الذى يشير إلى أن العلاقات الإنسانية مجموعة من الاتجاهات التى تهدف إلى تطوير العمل الجماعى داخل المنشآت وتجميع الجهود والمواهب البشرية وخلق نوع من التكامل فى جو يحفز على العمل التعاونى والذى يشعر فيه العاملون بالراحة والرضا الوظيفى والاقتصادى والاجتماعى وفى رأى كيث ديفر أن هناك مبادئ أربعة تقوم عليها العلاقات الإنسانية هى :

1. الكرامة الإنسانية حيث يتم احترام شخصية كل فرد من أفراد العاملين بالمنشأة بصرف النظر عن المركز الوظيفى الذى يشغله وعلى رئيس العمال أن يضع فى اعتباره أن كل فرد من العاملين له كرامته وأن هذا الفرد يجب أن يعمل بطريقة تجعله يشعر باحترامه كآدمى .
2. الفروق الفردية التى تقع بين العاملين ووضع هذه الفروق فى الاعتبار عند التعامل معهم وعند توجيههم وحل مشكلاتهم .
3. المصلحة المشتركة التى تجعل الفرد ميالا للتجمع والتعاون مع الغير ومشاركتهم لتحقيق هذه المصلحة .
4. الحوافز فالفرد يسعى لمشاركة الآخرين والتعاون معهم لكى يحصل على الحافز أو العائد من وراء هذه المشاركة أو هذا التعاون .

ويتضح مما سبق ان : العلاقات الإنسانية فى المنشآت هى كل علاقة بين إنسان وآخر أو إنسان وأكثر يتفاعلون ويتعاملون سويا من أجل تحقيق هدف مشترك على أن تسود هذه العلاقة وضوح الأهداف والاتصال الجيد والاحترام المتبادل من أجل تطوير العمل بالمنشأة لتحقيق مصلحة العاملين ومصلحة المنشأة فى آن واحد .

وهناك مفاهيم أخرى للعلاقات الإنسانية منها :

العلاقات الإنسانية يمكن أن تعرف بأنها ناتج الموقف الاجتماعى الذى يوجد فيه الفرد مع جماعة من الناس لهم هدف مشترك يسعون لتحقيقه بأسلوب يتسم بالتعاون والمودة والرحمة بينهم أخذين فى الاعتبار قدراتهم وشخصياتهم المتفردة .

كما يمكن تعريف العلاقات الإنسانية على أنها مجموعة الروابط والصلات التى تقوم بين العاملين بعضهم البعض داخل المنشأة باعتبار أن المنشأة أصبحت منظمة اجتماعية يعمل فيها مجموعة من العاملين كآدميين لهم عواطفهم ومشاعرهم ومشكلاتهم الخاصة وكذلك تشمل العلاقات بين المنشأة والعاملين فيها والمجتمع الذى تعمل فيه باعتبار أن المنشأة مؤسسة من مؤسسات المجتمع تساعد على تحقيق الرفاهية والرخاء فيه . على أن تكون العلاقة بين العاملين فى المنشأة علاقات طيبة تؤدى إلى الرضا الوظيفى لكل منهم وتعمل على رفع الروح المعنوية لهؤلاء العاملين الأمر الذى ينعكس على الإنتاج لإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية بما يسهم فى دعم المجتمع ككل .

أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المنشآت والمنظمات :

لا شك أن موضوع العلاقات الإنسانية يحظى فى هذه الآونة باهتمام كبير ولقد أوضحنا أن هذا الاهتمام لم يظهر فجأة بل سبق ذلك محاولات مختلفة أدت إلى إثارة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية .

وعموما فإنه يمكن تصنيف الأسباب التى أدت إلى زيادة الاهتمام بموضوع العلاقات الإنسانية فى المنشآت ومنظمات الأعمال إلى :

1. حركة الإدارة العلمية والتى كانت تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية بالنسبة للعاملين عن طريق دراسة الزمن والحركة بالنسبة لمختلف الأعمال ووضع معايير ومستويات لأداء الأعمال وهذه الحركة التى قامت على أفكار تايلور وهو من رواد حركة الإدارة العلمية وإن كان هدفها فى بادئ الأمر الحصول على أكبر إنتاجية من جانب العاملين وتقليل الجهد المبذول فى مختلف الأعمال لتحقيق الكفاية الإنتاجية والوفر المادى إلا أن هذه الحركة ظهر لها رد فعل معاكس فحركة الإدارة العلمية ركزت على الجوانب المادية من العمل والعملية الإنتاجية ، ولم تهتم بالعامل كإنسان كرمه الله سبحانه وتعالى ينبغى أن نكرمه ونرعاه . وقد أدى ذلك إلى اتهام الإدارة العلمية بأنها تبغى استغلال العامل والحصول منه على أكبر عائد تحقيقا لأهداف هذه

الإدارة وذلك دون مراعاة لظروف العامل وطاقاته وحاجاته ، ومن هنا بدأت مقاومة العمال للمغالاة فى الاتجاه نحو الإدارة العلمية .

وكانت حركة الإدارة العلمية تعتقد خطأ فى أول الأمر أن الهدف الأساسى للعاملين هو الحصول على أكبر أجر فى مقابل الحصول منهم على أكبر إنتاجية وجهد وقد أثبتت الدراسات بعد ذلك أن الأجر وحده لا يكفى لتحريك سلوك العاملين فالأجر وإن يشبع الحاجات الفسيولوجية للعاملين من مأكل ومشرب وملبس ومسكن إلا أن هذا الأجر ليس بقادر على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين مثل الحاجة للأمن والتقدير وتحقيق الذات والتقدم والنجاح والانتماء .

وقد أدى ذلك إلى زيادة الاهتمام بالعامل كإنسان والتركيز على دراسة حاجاته ليست فقط المادية ولكن حاجاته النفسية والاجتماعية ومحاولة إشباع هذه الحاجات عن طريق الوظيفة والعمل .

2. ظهور النقابات وانضمام أعداد كبيرة من العمال إليها ومحاولة هذه النقابات الدفاع عن مصالح العمال وتحقيق أجور أعلى وشروط عمل أفضل بالنسبة لهم وقيام هذه النقابات فى الكثير من بلدان العالم المتقدمة صناعيا بتقديم مختلف الخدمات الترويحية والاجتماعية وقيامها بمشروعات الإسكان ومختلف المشروعات التعاونية التى تخدم العمال وقد أدى هذا كله إلى تجميع أعداد كبيرة من العمال حول هذه النقابات مما دفع إدارة المنشآت الصناعية الكبرى وغيرها إلى توجيه بعض الاهتمام للعاملين ومشكلاتهم وتحسين ظروفهم ، وجعل ظروف العمل أكثر إنسانية وكان دافع الإدارة هو تجنب اتجاهاتهم السلبية نحو قيادة هذه المنشآت التى يعملون فيها وقد أدى ذلك التحسين فى اتجاهات العاملين نحو إدارة وقيادة المنشآت التى يعملون فيها إلى تنشيط الاتصالات بين العاملين والقيادة فى هذه المنشآت وبين القيادة والنقابات الأمر الذى اعتبر دعما للعلاقات الإنسانية .

3. الإنتاج الصناعى الكبير وما صاحبه من الاتجاه إلى التخصص وتقسيم العمال المغالى فيه أفقد الكثير من العاملين الإحساس بقيمة ما يقومون به من عمل وأفقدهم القدرة على إدراك العلاقة بين ما يقومون به من عمل صغير محدود وبين العمل الكلى الكبير الذى تقوم به المنشأة، وأفقد الوظيفة فى بعض الأحيان معناها بالنسبة لبعض العاملين، ولم تعد تشبع حاجاتهم النفسية الاجتماعية. وهذا الوضع فرض على قيادة وإدارة

المنشآت الكبرى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ومحاولة إشعار العاملين بقيمتهم وقيمة ما يقومون به من عمل وتحقيق انتمائهم للمنشأة التى يعملون فيها بمختلف الطرق والأساليب.

4. المنشآت ذات الحجم الكبير التى يعمل فيه آلاف العاملين الذين يختلفون فى قدراتهم وخبراتهم. ومستواهم الاقتصادى والاجتماعى وأهدافهم ودوافعهم وحاجتهم وظروفهم هذا أدى إلى شعور بعض العاملين بالضياع فى مجتمع العمل الكبير ، وهذا الوضع فرض زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتنشيط الاتصالات بين مختلف قطاعات العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ودعم الروابط بين العاملين ومحاولة زيادة شعورهم بالأمن والانتماء للمؤسسة الكبيرة التى يعملون فيها .

وكان من الضرورى فى ظل هذه المنشأة الكبيرة الحجم تزويد العاملين فيها بالخبرات والقدرات والمهارات الإنسانية السلوكية التى تمكنهم من التعامل يوميا مع أفراد يختلفون عنهم فى صفات كثيرة وذلك بجانب المهارات الفنية الضرورية لأداء مختلف الأعمال الموكلة إليهم .

5. تعدد الجماعات التى ينتمى إليها العاملون وتوجيه قدر من هؤلاء العاملين إلى هذه الجماعات، فرض زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وبتزويد العاملين بالمهارات السلوكية والإنسانية التى تمكنهم من التوفيق بين مطالب كل واحدة من هذه الجماعات حتى لا تتعارض هذه المطالب أو تتصارع .

والجماعات المختلفة التى ينتمى إليها العاملون فى العصر الحديث فرضت قيودها وحدودها على تصرفات هؤلاء العاملين حتى قيل أن المنضمين فقدوا فرديتهم خضوعا لمطالب الجماعات التى ينتمون إليها وأصبحوا يتصرفون بالصورة التى ترضى هذه الجماعات وليس بالصورة التى يرضون هم أنفسهم عنها .

واختلفت الجماعات التى ينتمى إليها العاملون من جماعات أولية كالأسرة إلى جماعات ثانوية كجماعات العمل والنقابات ومن جماعات لها طابع شكلى ورسمى إلى جماعات غير رسمية وهذه الجماعات غير الرسمية ظهرت وانتشرت فى مختلف مواقع الأعمال وهى تشبع حاجة العاملين إلى الإحساس بالقيمة وحاجاتهم للمعلومات وحاجتهم للأمن وحاجتهم للانتماء .

وهذه الأوضاع السابقة فرضت على منشأة الأعمال الاهتمام بأمر هذه الجماعات ودراسة أثرها على العاملين ومحاولة تحسين جو هذه الجماعات ومستواها نظرا لما لها من تأثير كبير على سلوك العاملين وكذلك الاهتمام بالجوانب الإنسانية والسلوكية بعضوية العاملين فيها .

وقد أدى انتماء بعض العاملين لجماعات عمل معينة إلى تعصبهم للجماعات فمثلا قد يكون ولاء العامل أو الموظف للقسم الذى يعمل فى أكبر من ولائه للمنشأة ككل فنتيجة لذلك قد تظهر المنازعات والصراعات بين الإدارات والأقسام وهذا الوضع يمثل مشكلة فى العلاقات الإنسانية من الضرورى مواجهتها .

6. التغيير المستمر الذى يشمل عالم الأعمال فرض زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وبالجوانب الإنسانية المتصلة ببعض وهذا التغيير بسير بخطوات سريعة متلاحقة . وهذا التغيير قد شمل -أيضا- آلات وأدوات ونظم العمل والإنتاج والعلاقات التى تحكم العاملين فى مجال العمل . ومن المعلوم أنه مع كل تغيير يسود قدر من التوتر والقلق صفوف العاملين يحدث اضطراب فى العلاقات الإنسانية داخل مختلف أقسام المنشأة ويحتاج العاملون إلى رعاية وتوجيه خاص لمساعدتهم على تقبل التغيير وتقليل مقاومتهم له وإعدادهم لمواجهة هذا التغيير وهذا الوضع يفرض زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المنشأة ومداومة الاتصال بالعاملين وتزويدهم بالمعلومات والخبرات والمهارات التى تمكنهم من تقبل التغيير .

7. التأكيد على أن للمنشأة جانبين الجانب المادى الذى يتمثل فى رأس المال والأدوات والآلات ونظم العمل ، والجانب الإنسانى الذى يتمثل فى الأفراد العاملين فى المنشأة والجمهور المتعامل مع هذه المنشأة وهذا التأكيد فرض ليس الاهتمام بالآلات والخامات ونظم وطرق العمل ولكن الاهتمام أيضا بالعامل والموظف ومحاولة إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية ودعم العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل داخل المنشأة وذلك بهدف الحصول على روح معنوية وإنتاجية مرتفعة من جانب العاملين .

8. إن ارتفاع مستوى العاملين التعليمى والثقافى وزيادة قوة العمال كتجمع فى المنشأة فرض زيادة الاهتمام بالجوانب الإنسانية وتطوير العلاقات داخل المنشآت فلم يعد من الممكن تجاهل العاملين أو معاملتهم بطريقة غير إنسانية أو إهمال آرائهم ووجهات نظرهم ومشكلاتهم ، لذلك فإن الاتجاه السائد الآن فى المنشآت الكبرى

يهدف إلى دعم العلاقات الإنسانية داخل المنشأة عن طريق تحقيق مشاركة العاملين بمختلف مستوياتهم وتيسير سبل الاتصال الجيد والفعال بين هؤلاء العاملين وبين القادة فى المنشأة ومواجهة الصراعات والمنازعات فى مجال العمل وتحقيق انتماء العاملين لمنشآتهم وارتباطهم بها .

9. زيادة تكاليف عنصر العمل فى العصر الحديث حيث أصبحت تكلفة العمل تمثل جزءا هاما ومؤثرا من تكلفة المنتج النهائى فى المنشأة الصناعية ، وهذا دفع الكثير من المنشآت إلى دعم العلاقات الإنسانية داخل المنشأة ومحاولة تحقيق رضا العاملين ومواجهة الصراعات والمنازعات فى مجالات العمل سواء كانت هذه الصراعات بين العاملين بعضهم البعض أو بينهم وبين القيادة لأن هذه الصراعات والمنازعات تستنزف جهد العاملين وطاقاتهم .

10. التحسن الكبير الذى طرأ على دخول العمال المادية فى السنوات الأخيرة جعلهم لا يركزون على الجوانب المادية فقط ولكن تركيزهم أصبح نحو الحصول على عمل يحققون فيه ذاتهم ويشعرهم بالأمن وبالتقدم والنجاح والانتماء وبالطبع فإن هذه النواحى الأخيرة عادة لا يبحث عنها العامل إذا كان يعيش عيشة الكفاف لأن كل همه فى هذه الحالة هو محاولة إشباع حاجاته الأساسية .

الروح المعنوية بين العاملين :

سواء تفهم المديرون وتقبلوا النظرية الحديثة للعمل والتنظيم فإن معظمهم قد تأثروا إلى حد بعيد بأهمية الروح المعنوية بين العاملين .. فهم ينظرون إليها كمقياس لمدى تأثيرهم فى عملية التحفيز كما أنهم يعتقدون أن الروح المعنوية هى عنصر من عناصر التحفيز ، وأن الاحتفاظ بالروح المعنوية العالية لا يقل أهمية عن إعطاء أجور عالية أو تقديم الربح والخدمات للعاملين ...

وينشط المديرون على تنمية ما يعتقدون بأنه مظهر أو علامة للروح المعنوية الطيبة ويهتمون بالسلوك الذى يعتبرونه دليلا على انخفاض الروح المعنوية .

ولقد أصبحت المناقشات الخاصة بالروح المعنوية شائعة فى مجال الإدارة الأمريكية وتعلم المديرون الكثير عن أهمية وجهات نظر العاملين ومشاعرهم وردود فعلهم وأصبح موضوع الروح المعنوية بين القوات العسكرية مثار مناقشات واسعة ..

ولقد أدى اهتمام الإدارة بالروح المعنوية إلى نشأة نوعين أساسيين من البرامج إحداهما يختص بتطوير الأسس والتجارب لاكتشاف وتفسير مشاعر العاملين وردود الفعل لديهم، والثانى يعمل على تقليل ردود الفعل السلبية مع بث روح معنوية عالية والمحافظة عليها .

الروح المعنوية والاتجاهات والسلوك :

إن تعبير الروح المعنوية تعبير شائع الاستعمال دون ما تعريف دقيق له .. ولا يتردد الكثير من غير المتخصصين فى استعماله ولكن معظمهم يجدون صعوبة بالغة فى تعريفه فهو يصف شعورا يمت بصلة ما إلى الروح ...

فبالنسبة لمجموعة العاملين فالاستعمال الشائع للروح المعنوية هو هذه الهمة العالية التى ترتفع فوق الجميع أو هو العمل الذى يحس به العاملون إحساسا مبهما فقد أحس العاملون بالحماس نحو العمل وبالنظرة المتفائلة تجاه الجماعة وبالود فيما بينهم أمكن وصفهم بأنهم يتمتعون بروح معنوية عالية . أما إذا أحسوا بعدم الرضا وسرعة التهيج والقلق ، والميل إلى النقد وعدم الاستقرار والتشاؤم قيل أنهم فى حالة معنوية منخفضة .

الروح المعنوية عند الفرد والجماعة :

ويرى البعض أن هناك مفهومين متميزين للروح المعنوية فمن ناحية يمكن النظر إلى الروح المعنوية كمسألة فردية وتوصف على أنها مشاعر العامل أو المدير نحو عمله أو شعور الرضا بهذا العمل، فهى مقدار الرضا الذى يشعر به العامل كشاغل لوظيفة وكعضو فى منشأة، ومن ثم فإن هذا المفهوم يربط بين الروح المعنوية وبين احتياجات الفرد وإشباع هذه الاحتياجات كما يخضع هذه الروح المعنوية لمدى تكيف الفرد مع عمله ودوره فى المنشأة .

وفى المواقف الصناعية فإن فكرة الروح المعنوية تختص بمشاعر العامل نحو العمل الذى يقوم به ونحو زملائه فى العمل وكرامته وسمعته ووضعه .. فالروح المعنوية هى مزيج أو حصيلة لهذه المشاعر مختلطة بساعات العمل التى يقوم بها والأجر الذى يحصل عليه والإشراف الذى يخضع له وسياسات الأفراد المتبعة وظروف العمل الأخرى .

وهذه النظرة تؤكد على تكيف العامل مع عمله والصلات الفورية التى تنشأ فى العمل.. والتكيف قد يعنى أكثر من مجرد التلاؤم مع الوظيفة فهو قد يختص بردود الفعل للفرد مع علاقات العمل بما فى ذلك عمله بالذات وزملائه ومشرفه ونظام العلاقات الخاص بالعمل ككل، وقد يشمل التكيف مع الأفكار والعادات والمشاعر الخاصة بالآخرين.

مفهوم الروح المعنوية :

يتحدد المفهوم فى إطار حدود الاتجاهات الفردية أو الجماعية وكذا فى حدود التركيب الاجتماعى للمجموعة وهذا ما سنوضحه فيما يلى :

أولا : اتجاه يتضمن الاهتمام بالاتجاهات الفردية والاتجاهات الجماعية :

تنقسم الروح المعنوية إلى بعدين أساسيين هما روح الجماعة أو التوحد مع الجماعة فى المشاعر أو الشعور العام بالسعادة والإشباع من خلال الانتماء إليها وأن الكفاية فى العمل تعتمد على الاتصال المباشر بين أفراد الجماعة ، ويظهر فى هذا الإيضاح ما يلى:

- أنه يمكن أن تنسب الروح المعنوية للفرد كما تنسب للجماعة .
- يوصف الفرد بأن له روح معنوية مرتفعة بقدر توحده مع الجماعة التى يعمل معها واندماجه فيها وشعوره بالسعادة بالانتماء إليها .
- إن الكفاية فى العمل فى إطار الجماعة هى إحدى الأسس الهامة التى يقوم على أساسها تشخيص الروح المعنوية .

ثانيا : اتجاه يتضمن اعتبار الروح المعنوية للفرد وحده :

إن الاتجاه بتركيز الروح المعنوية على الفرد أكثر من تركيز المفهوم فى الجماعة يتمثل فى أن الروح المعنوية هى تقبل الفرد لأفراد الجماعة وينسب هذا للروح المعنوية إلى الفرد من خلال اشتراكه فى جماعة ، أى أن الروح المعنوية متوقفة على القدر الذى يشبع به الفرد حاجاته من الجماعة التى ينتمى إليها فهى المدى الذى يشبع به حاجات الفرد والمدى الذى يدرك فيه هذا الإشباع على أنه نابع من الموقف الكلى لوظيفته .

ثالثا : اتجاه يتخذ ارتباط الجماعة وحدة أولى فى دراسة الروح المعنوية :

ويمثل هذا الاتجاه تعريف دائرة معارف العلوم الاجتماعية، وتعتبر الروح المعنوية للجماعة عملية مثابرة الجماعة والسعى نحو هدف جمعى واحد والحماسة ليست دليلا على ارتفاع الروح المعنوية إلا أن وجودها يقوى الروح المعنوية . فالجماعة هى التى يمكن أن تنسب إليها الروح المعنوية واتجاه الفرد عامل يتفاعل مع غيره من الاتجاهات لإحداث الروح المعنوية للفريق ، معنى هذا أننا نستطيع أن نتحدث عن الاتجاهات الفردية كل على حدة على أنها وحدات منفصلة ولكننا حين نتحدث عن تفاعل هذه الاتجاهات فى وحدة كلية فإننا نتحدث عن الروح المعنوية للفريق .

مؤشرات الروح المعنوية :

وينبغى أن نلاحظ أن المشاعر مسألة شخصية تنبعث من تغير وسلوك موضوعى .. وهكذا فإن الحكم على مستوى الروح المعنوية يقوم على شواهد ومؤشرات تمثل الأنشطة والتعبيرات أو التعليقات الشفوية ، والنقد ، والإجابة على الأسئلة ، ثم تترجم هذه الشواهد إلى نوع من التقييم للروح المعنوية .

المؤشر الأول : السلوك العلنى الذى يعبر عنه دوران العمل والإنتاجية وسرعة الإنجاز ومنع الفاقد ، والذى يعبر عن القلق والتباطؤ والتأخير والغياب .

أما المؤشر الثانى : ما يقوله العاملون ، وكيف يقولونه ، أى آراؤهم وردود أفعالهم .

السياسة الخاصة بالروح المعنوية للعاملين : Policy on employee

يهتم معظم المديرين بأمر تنمية المحافظة على مستوى الروح المعنوية العالية بين العاملين ويحذون أية سياسة تهدف إلى الاحتفاظ والارتفاع بمستوى تلك الروح المعنوية وهذه السياسات قد تقترح القيام بدراسات دولية لاكتشاف مستويات واتجاهات الروح المعنوية ، على أن بعض المديرين يؤكدون على ضرورة القيام بدراسة دورية لاكتشاف الروح المعنوية .

تنمية الروح المعنوية والحفاظ عليها :

إن سياسات الإدارة ترمى إلى الاحتفاظ بمستوى عال من الروح المعنوية، وهذه السياسة يؤيدها المديرون على أساس من المواقف الفلسفية والنظرية التى يناقشونها والتى يعبر عنها البعض تعبيرا واضحا، ومن ناحية أخرى فإن هذه السياسة قد تعبر أيضا عن درجة من درجات عدم الأمان يشعر بها المديرون ، وينظرون إلى مستوى الروح المعنوية المرتفعة كنوع من الاطمئنان الذى يشيع بينهم، ولعل أكثر المبررات لهذه السياسة تقوم على أساس أن الروح المعنوية العالية هى دليل المشاركة من العمال والدليل على انخفاض نفقات العمل .

- وقد يربط المديرون بين الروح المعنوية والولاء ويهدفون من تنمية روح الولاء بين العاملين إلى تقليل الخوف من الاتجاهات العالية ، حيث يشعرون أن الولاء للاتحاد قد يتعارض مع الولاء للمنشأة ، وهو أمر خطر حيث أنه لا مانع من الشعور بالولاء نحو المنشأة والاتحاد معا .

- وقد يبرر المديرون اهتمامهم بالروح المعنوية على أساس أن الروح المعنوية العالية تقف حائلا دون تدخل العمال فى عملية الإدارة .
- وأخيرا ، فإن بعض المديرين يرون أن مستوى الروح المعنوية هو مقياس لمدى نجاح الإدارة وتوعيتها ولذلك يحرصون على رفعها كدليل على حسن إدارتهم ونجاح خططهم .

التقييم المستمر للروح المعنوية :

تهدف السياسة الإدارية إلى مراجعة مستمرة للروح المعنوية عن طريق مباشرة وتحرى أسباب الروح المعنوية المنخفضة من ناحية ، ويهتم المديرون بأمر ارتفاع الروح المعنوية من خلال الشواهد والمؤشرات التى تدل على عدم الرضا أو المشاعر السيئة للعاملين .. فالإضراب والتباطؤ فى الإنتاج أو ارتفاع نسبة الغياب والتأخير وتقيد معدل الإنتاج وأدوار العمل هى كلها شواهد على الروح المعنوية المنخفضة (السلبية) .

والاتجاه إلى مباشرة ومراجعة قياس الروح المعنوية من وقت لآخر هو نتيجة النمو المطرد فى حجم العمل ...

ويرى أنصار هذه السياسة أن الدراسات الدورية تؤدى فى حد ذاتها إلى تحسن اتجاهات العمال .. حيث أن اهتمام الإدارة بدراسة ردود الفعل لديهم وإعطائهم فرصة التعبير عنها وعن آرائهم ووصف الإحباطات التى يتعرضون لها أساليب للتخلص من حالة التوتر لديهم .

ومع ذلك ، فليس جميع المديرين مقتنعين بهيمنة الروح المعنوية وبعضهم يعطونها أهمية ضئيلة ويرتابون فى مدى تأثيرها على الإنتاج ويشككون فى استحقاقها للاهتمام الذى أعطى لها فى السنين الأخيرة حتى قال أحد المديرين : When morale gets high, no one gets any work done كلما ارتفعت الروح المعنوية كلما قل العمل .

كما أن بعض المديرين وإن كانوا مقتنعين بأهمية الروح المعنوية ، إلا أنهم يعارضون الدراسات الرسمية لهذه الاتجاهات ، وحجتهم فى ذلك تقوم على ثلاثة افتراضات :

1. أنهم يعرفون مسبقا مستوى الروح المعنوية لدى عمالهم ، وأن المشرفين يمكن أن يحسوا بها دون داع إلى الدراسة الرسمية .
2. إن العمليات التى تمر بها الدراسات الرسمية تؤدى إلى خفض الروح المعنوية ، حيث أنها تفتح أبوابا كانت مغلقة ، كما أنها تتدخل فى صميم دقائق الفرد .

3. لا داعى لمراجعة مواقف العمال لأن الإدارة لن تستطيع أنت تفعل شيئا لتغيرها.

مظاهر الروح المعنوية السلبية :

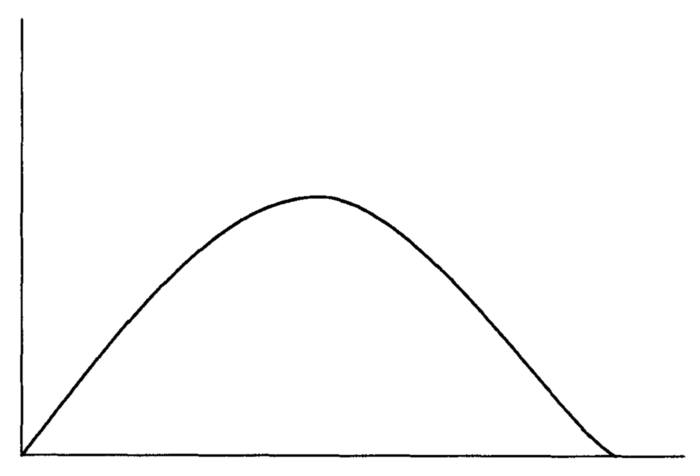
من مؤشرات انخفاض الروح المعنوية كما سبق القول التباطؤ والتوقف عن العمل والاستقالات وارتفاع نسبة الغياب والتأخير ، وعدم الاستقرار ويمكن اجمال المظاهر السلبية للروح المعنوية فى .

1. فقدان الاهتمام :

إن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعا التى تؤدى إلى عدم الاستقرار الصناعى .. وكثيرا ما يعبر ذلك عن التعب والملل ويدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المحورية .

وينظر البعض مثل "كوزان" إلى التعب كمحاولة فسيولوجية وسيكولوجية فى آن واحد.. والتعب النفسى فى رأيه يرجع إلى المجهود العضلى من ناحية وإلى الصراع العاطفى من ناحية أخرى .

وفى دراسة تأثير التعب على الإنتاجية ، يلاحظ أنه يتضح من فقدان الاهتمام بالفعل.. تقل الإنتاجية بمرور ساعات العمل ، ويمكن تمثيل ذلك بمنحنى يسمى " منحنى التعب.



ويلاحظ فى المنحنى ما يلى :

1. يمثل هذا المنحنى إنتاجية الفرد مقسمة على فترات كل منها (15) دقيقة خلال يوم العمل .
2. عند بداية العمل يبدأ الإنتاج فى الزيادة فى فترة التسخين يصل بعد ذلك إلى القمة ثم يبدأ فى الانحدار .
3. تأتى فترة الراحة خلال الانحدار ، فيتبعها زيادة فى الإنتاج ، ولكنها لا تصل إلى القيمة الأولى التى وصلت إليها فى بداية اليوم ، ثم تبدأ فى الانحدار مرة أخرى وحتى نهاية اليوم .

أما الملل ، فيتخذ شكلا آخر .. فالعمل الرتيب قد يكون مصدر إثارة مستمرة لعامل يتوقع الحافز فى عمله .. فالعامل هنا يصبح فاتر الهمة ويصبح اهتمامه بالعمل غير مركز، وعلى خلاف منحنى التعب ، يلاحظ أن الإنتاج يقل جدا فى المنتصف (15 دقيقة) ويرتفع فى نهايتها ، وذلك فى حد ذاته يعبر عن الارتياح الذى يحسه لقرب تخلصه من العمل .

وتلجأ الإدارة إلى الاهتمام بالتعب من ناحيته البدنية ، وذلك عن طريق إعطاء فترات راحة اكثر تكرارا أو عن طريق تقليل النشاط البدنى بزيادة الآلية أو تقديم المساعدة .

أما فى مجال الملل ، فتلجأ الإدارة إلى اختيار الأفراد المناسبين وتنويع المثيرات للتقليل من الملل وآثاره مع تنشيط العاملين من آن لأخر حتى تحافظ الإدارة على مستوى أداء معين .

2. دوران العمل : Labar turnver

وهو من أقدم أشكال عدم الاستقرار الصناعى ، لأن استخدام العاملين والاستغناء عنهم وإحلال بعضهم محل البعض ، يؤدى إلى عدم الاستقرار .

وينبغى أن نفهم أن بعض هذه التغييرات لا يمكن النظر إليها على أنها تعبير عن عدم رضا العاملين عن العمل ، فالبعض منهم يترك العمل على رغبة صاحب العمل ، وبضع استغناءات تنشأ عن تقليـل حجم العمل .. أما ترك العمل ودوران العمل عموما الذى ينشأ عن العمال باختيارهم ، فقد يدل بعضه على انخفاض الروح المعنوية ، وإن كان لا يمت للعمل بصلة .. وأية زيادة فى هذه العوامل ينبغى دراستها .

وأبسط مقياس لدوران العمل هو ما يسمى بمعدل الانفصال seberation rate وهو ما يعرف بأنه عدد الانفصالات فى العمل بين كل مائة من قوة العمالة بالمنشأة .. وتشمل الانفصالات ترك العمل ، والفصل ، والإيقاف . ويؤخذ المتوسط من عدد العاملين فى استمارات الصرف فى أول المدة + عددهم فى آخر المدة والقسمة على 2 .

ويعيب هذا المقياس أنه لا يأخذ فى الاعتبار العمال الدوريين أو الموسميين .

3. التوقف عن العمل :

تعتبر الإضرابات من أكثر مظاهر عدم الاستقرار فى الصناعة وليس كل توقف عن العمل إضرابا .. فهناك الاعتصام ، وهو عادة ما يكون مقدمة للأضرار .

ويجد المديرون مشقة حقيقية فى تفسير السلوك الخاص بالإضراب وإن كان أهم دوافعه هو تحسين الأجور وظروف العمل وتحل عادة عن طريق التسويات .

4. الغياب : ABSENTEEISM

إن ازدياد نسبة الغياب تعد أحد مظاهر انخفاض الروح المعنوية .. ففى الأحوال العادية يكون الغياب العادى هو ستة أيام فى السنة بالنسبة للعمال الذين يتقاضون أجورها بالسنة ، ويمثل ذلك نسبة 3٪ .. وهذه النسبة تتنوع بتنوع الصفات الشخصية ونوع العمل والصناعة والطقس ، وما إلى ذلك من الظروف .. ولكن إذا زاد الغياب عن النسب المتوقعة ، لزمت دراسة أسباب ذلك وتعتبر الروح المعنوية مجرد عامل من عوامل الغياب وأهم أسباب الغياب هو المرض .. وكما يلاحظ أن نسبة الغياب بين الشباب أكبر من نسبتها بين من تخطوا 45 سنة ، وإن كان غيابهم أقل فى طول مدته .

5. مشاكل التنظيم :

هذه المشاكل تشير إلى انخفاض الروح المعنوية .. مرتكبوا تلك المشاكل والمخالفات يبدون عصبيين ولا يشعرون بالتفاؤل تجاه المنشأة .

وقد يبدو أحيانا أن مخالفة التعليمات ناشئ عن عدم التوجيه أو عدم المعرفة بهذه العمليات ، أو نقص الإشراف ، ولكن الكثير منها يرجع إلى أسباب أكثر عمقا من ذلك مثل سوء الاهتمام أو النقل الخاطئ .

وتتأثر معنويات العاملين بالقواعد التنظيمية نفسها وبطريقة الالتزام بهذه القواعد .. فبعض القواعد غير مقبول منطقيا ، وبعضها الآخر مجحف ، وقد لا يكون ذلك متناسبا مع الذنب .

مظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية :

هناك دوافع كثيرة أسهمت فى زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ودعمها فى المنشآت المختلفة ، ونعرض أهم هذه المظاهر فى :-

1. البرامج التدريبية التى تعقد للعاملين متضمنة قدرا من المهارات الإنسانية والسلوكية .

وهذه البرامج قد تعقد للعاملين العاديين وقد تعقد للمشرفين أو القادة الإداريين ، ومن الملاحظ أن البرامج التدريبية التى تعقد للمشرفين والقادة الإداريين تتضمن قدرا أكبر من المهارات والخبرات والمهارات السلوكية والإنسانية على اعتبار أن القائد الإدارى هو صانع الإنتاجية والروح المعنوية والعلاقات الإنسانية الجيدة .

ولا يكاد يوجد برنامج تدريبى يعقد لأى مستوى من مستويات العاملين دون أن يتضمن فى خطته بعض الخبرات أو المهارات مع قدر من المواد الدراسية التى تسهم فى دعم العلاقات الإنسانية داخل المنشأة والتى تساعد العاملين الذين يحضرون مثل هذه البرنامج على التكيف والتوافق مع العمل وحسن التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين وأفراد الجمهور من عملاء وموردين وغيرهم وتحقيق قدر من التوازن بين حاجات العاملين وحاجات المنشأة من أجل الازدهار والتقدم والنجاح وتحقيق الربح (إن كانت تهدف إليه) والوقوف على أوجه المنافسة التى تعتبر سمة من سمات عالم الأعمال الحديث والاقتصاد الحر.

2. ظهور مواد دراسية تحمل مسميات مختلفة مثل العلوم السلوكية أو السلوك الإدارى أو السلوك التنظيمى أو العلاقات الإنسانية أو العلاقات الصناعية أو علاقات العمل ضمن البرامج الدراسية فى المعاهد والكليات المختلفة وخاصة كليات الهندسة والتجارة وهذا يعتبر مظهرا من مظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية حيث أن هدف هذه المواد الدراسية السابق الإشارة إليها تزويد الأفراد بقدر من المهارات السلوكية والإنسانية تمكنهم استخدامها فى مجال العمل ويفيدهم فى مختلف خطواتهم الوظيفية المستقبلية .

3. إنشاء بعض الإدارات داخل المنشأة الكبرى وحول نشاطها لدعم العلاقات الإنسانية داخل هذه المنشآت فمثلا إدارة العلاقات العامة وترجمة مسماها الإنجليزى باللغة العربية وقادتها والجمهور الخارجى الذى يتمثل فى العملاء والموردين والوكلاء وغيرهم والمقصد من العلاقات العامة فى النهاية دعم العلاقات الإنسانية .

ومن مظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المنشآت ظهور إدارات فى عدد من المنشآت الكبرى كإدارة الرعاية الاجتماعية والأنشطة الرياضية والمصايف وغير ذلك مما لا شك ينعكس أثره فى تنمية الروابط بين العاملين بعضهم البعض وبين العاملين والمنشأة التى يعملون فيها ويزيد من انتماء العاملين للمنشأة وولائهم لها .

4. بداية ظهور بعض المتخصصين داخل المنشأة بهدف مواجهة المشكلات السلوكية والإنسانية التى تظهر فى هذه المنشأة يعتبر مظهرا من مظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المنشآت ومن بين هذه الفئات الأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيين النفسيين ومسئولى العلاقات الإنسانية الذين بدأ ظهورهم فى بعض المنشآت فى بلادنا مثل أقسام الشرطة والجمارك هذا بالإضافة إلى الأخصائيين الذين يقدمون الرعاية للعاملين فى المنشأة فى مختلف المجالات الترويحية والرياضية والاجتماعية والثقافية وغيرها .

5. تنشيط الاتصال داخل المنشآت يعتبر أحد مظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية فالقيادة فى المنشآت وخاصة الكبرى يهمها الآن التعرف على اتجاهات قواعد طريق المؤتمرات والاجتماعات المتعددة التى يشارك فيها القادة والعاملون وظهور الوسائل التى تستخدم الآن فى تحقيق اتصال جيد بين القيادة والإدارة العليا وبين العاملين العاديين دعما للروابط والعلاقات الإنسانية داخل المنشآت وتخفيضا للتوتر الناتج عن سوء الفهم بين مختلف فئات العاملين وشرحا لمواقف مختلف الطوائف والفئات حتى يبنى التفاهم بين هذه الطوائف والفئات فهناك شعار عالمى يقول (بالاتصال يبنى التفاهم).

6. الاهتمام بتحسين الظروف المحيطة بالعاملين فى العمل من إضاءة وتهوية.... والاهتمام بوسائل تحقيق الأمان للعاملين وهم يعملون ومحاولة التخفيف من بعض المشكلات التى يعانى منها العاملون مثل مشكلة الانتقال من منازلهم للعمل وبالعكس وتقوم المنشأة فى هذا المجال الأخير بتخصيص سيارات لنقل العاملين بالمجان أو نظير أجور رمزية. كل ما تقدم يعتبر مظهرا من مظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية فى العمل والتخفيف عن كاهل العاملين ومعاملاتهم معاملة إنسانية تزيد من ارتباطهم بالعمل وبالمنشأة .

ولم تقف المساعدة التى تقدمها بعض المنشأة للعاملين عند هذا الحد بل مدتها إلى بعض مسائلهم ومشكلاتهم الخاصة كتقديم الرعاية الصحية كأفراد أسر العاملين أو

إشراكهم مع العامل فى الرحلات والمصايف أو إنشاء دور حضانة لأطفال العاملين حتى لا ينشغلوا بهم عن أعمالهم وحتى يكون تركيزهم كله فى العمل .

وهذه كلها خطوات تهدف إلى راحة العامل وتخفيض توتره وقلقه ودعم العلاقات الإنسانية بين مختلف طوائف ومستويات العاملين فى المنشأة .

ولم يعد الاهتمام كله فى المنشأة مركزا على تحسين أجر العاملين فقط بل اتجه هذا الاهتمام فى بعض المنشآت إلى التأكيد على بعض الجوانب المعنوية كتكريم العاملين المثاليين والمحالين إلى المعاش وإشراك العاملين فى مجالس الإدارات وتنمية مشاركة العاملين داخل المنشأة فى اتخاذ القرارات، ويعتبر هذا دعما للعلاقات الإنسانية داخل المنشأة .

العلاقات الإنسانية الفعالة وأثرها على السلوك والإنتاجية :

إذا ساد المنشأة جو من العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة فإن هذا ينعكس على سلوك العاملين وإنتاجيتهم ونذكر هنا بعض المظاهر التى تعتبر نتيجة طبيعية لسيادة جو مناسب من العلاقات الإنسانية داخل المنشأة منها على سبيل المثال لا الحصر :

1. الإنتاجية المرتفعة :

فالعلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة تعنى دائما كفاية إنتاجية مرتفعة من جانب العاملين وهذه الكفاية الإنتاجية المرتفعة ترجع لزيادة إحساس العاملين بالانتماء للمنشأة وحرصهم على مصلحتها، وترجع أيضا إلى إحساس العاملين بقيمة ما يقومون به من عمل وشعور العاملين بأن إدارة المنشأة تعمل دائما على حل مشكلاتهم ومشكلات العمل لزيادة الإنتاج وتحقيق جودته .

2. جودة الإنتاج :

لا يمكن للعامل أو الموظف أن يتقن عمله إلا إذا كان جو العمل يعطيه الإحساس بالأمن والأمان وساد العمل علاقات جيدة بين العامل وزملائه وبينه وبين رؤسائه والعامل أو الموظف لا يمكن أن يركز فى عمله ولا يمكن أن يتقن هذا العمل إلا إذا كانت حاجاته الأساسية مشبعة وكذلك حاجات أسرته. وعلاقات العمل إذا سادها التوتر والاضطراب فإن هذا ينعكس سلبا على الإنتاج كما وكيفا .

3. نقص معدل دوران العمل :

عادة ما يصحب العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة فى المنشآت نقص معدل دوران العمل ويتمثل هذا فى نقص عدد العاملين الذين يتركون أعمالهم بالمنشأة إلى أعمال فى منشأة أخرى .

ويرجع سبب تمسك العاملين بأعمالهم وعدم تركها إلى أعمال أخرى إلى الإشباع المناسب الذى يحصلون عليه عن طريق العمل وهذا الإشباع قد يكون ماديا وقد يكون معنويا .

أما المنشآت التى تضطرب فيها العلاقات الإنسانية فعادة ما تتسم بسرعة دوران العمل فالعاملون فى هذه المنشأة عادة ما يتركون أعمالهم بالمنشأة للعمل فى جهات أخرى لأقل دافع ولأدنى إغراء .

4. اختفاء الشائعات :

العلاقات الإنسانية الجيدة تعنى علاقات عمل جيدة بين العاملين بعضهم البعض وبينهم وبين قادتهم. والعلاقات الإنسانية الجيدة الفعالة تقوم على الإيمان بقيمة كل عامل فى المنشأة لذلك فإن القيادة فى هذه المنشأة عادة ما تحرص على تنشيط الاتصالات بينها وبين التابعين لها والقواعد العاملة وعادة ما تنشط الاتصالات من أعلى إلى أسفل من القائد إلى التابعين ، ومن أسفل إلى أعلى من التابعين للقائد ، وهذه الاتصالات النشطة عادة ما تزود العاملين قادة كانوا أم تابعين بما يحتاجون إليه من معلومات تتصل بالعمل وبهم ، وعندما تتوافر المعلومات لدى العاملين تقل الشائعات والقيل والقال ويتفرغ العاملون لأعمالهم ومعلوم الأثر السيئ للشائعات على جو العمل وما تحدثه هذه الشائعات من بلبلة واضطراب فى أرجاء المنشأة وما تلحقه من ضرر بالعلاقات الإنسانية داخل هذه المنشأة، ومن المعلوم أيضا أن هذه الشائعات تزيد فى فترات التغير وفترات التوتر والقلق .

5. انخفاض نسبة منازعات العمل :

لا شك أنه فى ظل علاقات إنسانية فعالة يستطيع العاملون إشباع حاجاتهم الفسيولوجية وحاجاتهم النفسية الاجتماعية مما يسبب لهؤلاء العاملين قدرا من الرضا والاستقرار فتقل المنازعات داخل العمل سواء بين العاملين بعضهم البعض أو بينهم وبين رؤسائهم أو قادة المنشأة .

وكثرة المنازعات بين العاملين داخل المنشأة أو بين قادة المنشأة وبين اللجان النقابية الموجودة داخل المنشأة أو بين هذه القيادة ونقابات العمال دليل واضح على وجود علاقات إنسانية غير فعالة .

والمنازعات الكثيرة فى مجال العمل تعنى أن العاملين يواجهون صورا من الإحباط كثيرة سواء فى العمل أو فى حياتهم الخاصة .

6. قلة الشكوى من جانب العاملين :

عادة ما تقل الشكوى بين صفوف العاملين فى ظل علاقات إنسانية جيدة وقلة الشكوى تعتبر مظهرا للعلاقات الإنسانية الجيدة الفعالة داخل المنشأة والشكوى قد تكون صادرة عن بعض العاملين بسبب أوضاع عامة فى المنشأة يريدون لها إصلاحا وقد تكون شكوى بعض العاملين بسبب مسائل أو مطالب خاصة بهم وقلة ونقص الشكوى بين صفوف العاملين يعنى أن إدارة المنشأة تحاول أن تتعرف على مشكلات العاملين وتحاول أن تجد الحلول المناسبة لها .

وهذا لا يتحقق إلا فى ظل علاقات إنسانية وعلاقات عمل جيدة وفى ظل قيادة إدارية ديمقراطية واعية إذا نشطت الاتصالات بين العاملين والقادة الإداريين فى المنشأة بما يسمح لهؤلاء القادة من التعرف على مشكلات العاملين كمدخل أساسى لمحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها .

7. زيادة تماسك الأفراد فى المنشأة :

العلاقات الإنسانية الفعالة والجيدة فى المنشأة تؤدى إلى تماسك الأفراد العاملين داخل المنشأة وإلى ترابطهم فى أوقات الأزمات والشدة التى تواجهها المنشأة تعكس صورة المنشآت التى تضطرب فيها العلاقات الإنسانية وعادة ما يقل تماسك العاملين فى مواجهة أية صعوبات أو أزمات شديدة تواجهها المنشأة. ويبدأ هؤلاء العاملين فى التصارع والتفرق لذلك فإنه يمكن القول أن تماسك العاملين يعد مظهرا من مظاهر الروح المعنوية المرتفعة للعاملين ومظهرا من مظاهر القيادة الديمقراطية الواعية، وأحد مظاهر العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة داخل المنشأة .

8. اختفاء صور السلوك الشاذ والمرضى فى المنشأة :

المنشأة التى تضطرب فيها العلاقات الإنسانية والتى تعمل على إشباع حاجات العاملين الفسيولوجية وحاجاتهم النفسية الاجتماعية عادة ما تزخر بصور من السلوك

الشاذ والمرضى الذى يصدر عن بعض العاملين ومن بين صور هذا السلوك غير مرغوب العدوانية، الانطواء ، الانعزال ، والاستسلام المفرط لأحلام اليقظة والتعويق وكثرة التغيب عن العمل وتخريب الأدوات والمعدات والآلات والشكوى المرضية ..

وفى ظل العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة تقل صور السلوك الشاذ والمرضى الذى يصدر عن بعض العاملين لأن معنى أن تسود المنشأة علاقات إنسانية جيدة وفعالة والمنشأة تحاول إشباع حاجات العاملين وزيادة انتمائهم للمنشأة وارتباطهم بالعمل وتعمل دائما على تقديم صور الرعاية لهم الأمر الذى يقلل الإحباط من حياة العاملين ومعلوم أن الإحباط وزيادته يعتبر الدافع الرئيسى لكل سلوك مرضى أو شاذ يصدر عن العاملين .

9. تمتع العاملين بالصحة النفسية :

لا شك أن منتهى أمل المجتمعات الحديثة هى أن يتمتع العاملون بقدر من الصحة النفسية، وقد زادت أهمية هذه القضية بعد ثبت أن الجوانب المادية وحدها وتحسين هذه الجوانب لا يؤدى دائما إلى سعادة العاملين وصحتهم النفسية وشعورهم بالأمن والسعادة الإيجابية وزيادة الأجر ـ كما سبق أن أوضحنا ـ لم تعد قادرة وحدها على جلب السعادة للعاملين ومن ثم بدأ الاهتمام بمحاولة إشباع حاجات العاملين النفسية والاجتماعية والترويحية وذلك لتحقق استقرار العاملين وتقريبهم من الصحة النفسية .

وأثر علاقات العمل على سلوك العاملين أصبح واضحا وخاصة بعد أن أصبح العاملون يقضون أهم ساعات يقظتهم بالعمل وأصبح للعمل تأثير كبير على سلوك العاملين حتى فى حياتهم الخاصة والعلاقات الإنسانية الجيدة الفعالة هى تقرب العاملين من الصحة النفسية التى أصبحت هدفا لإنسان العصر بعد أن باعدت الماديات بينه وبين الاستقرار والرضا والسعادة ففى ظل هذه العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة يسود التفاهم والسلام بين مختلف مستويات العاملين وتجد المشكلات الحلول السريعة حتى تقل الصراعات والمنازعات داخل العمل ويتفرغ العاملون للعمل المنتج والمثمر فالعمل أصبح حياة الأفراد والجماعات فى العصر الحديث وحسن تكيف الفرد فى عمله أصبح مرتبطا ارتباطا تاما بتكيفه العام وصحته النفسية .

10. الاتجاهات الموجبة التى تسود العاملين :

من مظاهر ونواتج العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة داخل المنشأة سيادة الاتجاهات الموجبة بين صفوف العاملين فاتجاهات غالبية العاملين عادة ما تكون موجبة نحو العمل ونحو القيادة فى العمل ونحو الزملاء والعملاء ... وعادة ما يسود القادة اتجاهات موجبة نحو العاملين هذه الاتجاهات تجعل القادة يقدرون جهود العاملين ويسعون على إشباع حاجاتهم وإجابة مطالبهم المشروعة .

وفي ظل علاقات إنسانية نشطة وفعالة تسود الإدارة فى المنشأة واتجاهات موجبة نحو اللجان النقابية فكل طرف يمكنه أن يدرك حقيقة الدور الذى يؤديه الطرف الآخر فتجعله يتصرف بأسلوب معين. وهذه الاتجاهات الموجبة تقرب بين مواقف الطرفين وتقلل من احتمالات التصارع بينهما .

11. انخفاض درجة مقاومة التغيير :

وفى ظل العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة عادة ما يهم القادة فى المنشأة التعرف على اعتراضات العاملين ومخاوفهم بالنسبة للتغير الذى سيحدث ومحاولة طمأنة العاملين وإعدادهم وتهيأتهم لاستقبال التغير والتعامل معه، ومن هنا نجد أن مقاومة العاملين للتغير بكافة صوره وأشكاله وأنواعه تقل إذا ساد المنشأة جو من العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة .

القيود فى منظمات العمل وأثرها على سلوك العاملين والعلاقات الإنسانية :

يقصد بالقيود أو الحدود تلك الضوابط المفروضة على سلوك العاملين خاصة فى المنشآت الكبرى بحيث لا يستطيع هؤلاء العاملون أن يتصرفوا بالطريقة التى يريدونها هم ولكن وفقا لقواعد وسياسات وخطط موضوعة مقدما ولا يملكون أن يخضعوا أنفسهم لها ولا يتصرفون إلا فى إطارها وحدودها وحتى علاقات العاملين أصبحت خاضعة لهذه القيود والحدود .

فلم يعد للعامل أو الموظف فى المنشأة الكبرى الحرية التى كان يتمتع بها الحرفي صاحب الحانوت الصغير فى الماضى فمثلا كان العامل فى ظل النظام الحرفى يتصرف بحرية كبيرة فى حانوته فكان يستطيع أن يقرر ماذا ينتج وكمية الإنتاج وكان يستطيع أن يقرر متى يعمل ومواعيد هذا العمل، وكان هذا العامل يقرر نوعية ومستوى الإنتاج الذى يخرج من بين يديه وكانت لدى هذا العامل الحرية فى استئجار

من يراه من العمال لمساعدته كما أنه يقرر لهم الأجر والحوافز التى يراها مناسبة لجهودهم وكان فى مقدور هذا العامل أن يستغنى عن بعض عماله إذا رأى ذلك أو تطلبت ظروف العمل هذا الإجراء أو صدر عن هؤلاء العمال ما يستحقون عليه عزلهم عن العمل .

وإذا قارنا بين العامل فى ظل النظام الحرفى وبين العامل أو الموظف فى منشأة حكومية أو تجارية كبيرة نجد أشكالا من القيود الموضوعة على أفعال وتصرفات هذا الأخير.

فلكل عامل أو موظف دور محدد مسبقا يؤديه فى إطار الخطة الكلية للعمل وليس للعامل أو الموظف أن يتصرف أو يسلك إلا فى حدود هذا الدور . والموظف أو العامل محكوم فى كل تصرفاته وأفعاله فى العمل بالخطط والسياسات الموضوعة وعليه أن يلتزم بإجراءات العمل التى تتمثل فى الخطوات التى يمر بها العمل منذ بدايته وحتى نهايته ولا يمكن للموظف أو العامل أن يدخل أى تعديل أو تطوير أو تحسين على أسلوب إدارة العمال إلا بعد موافقة المنشأة وقيادتها رسميا على ذلك .

مثال :

فى مجال المشتريات لا يستطيع الموظف الذى يعمل فى إدارة المشتريات شراء سلعة معينة يحتاج إليها العمل إلا إذا أخضع نفسه للوائح السياسات التى تحكم عملية الشراء حتى لو وجدوا أن الفرصة سانحة والأسعار منخفضة بالنسبة لبعض الخامات التى تحتاج إليها المنشأة لكنه لا يستطيع الشراء المباشر لهذه الخامات وانتهاز الفرصة المتاحة لأن اللوائح التى تحكم الشراء تفرض عليه أن يلجأ للمناقصات إذا تعدت قيمة السلع المشتراة مبلغا معينا .

وهذه الإجراءات ضرورية لإنجاز مختلف الأعمال ولكن قد تصبح هذه الإجراءات معطلة ومطولة فى بعض الأوقات ويطلق عليها فى هذه الحالة الروتين المعوق .

وقد يكون بعض الموظفين غير مقتنعين ببعض الخطوات التى يمر بها العمل الذى يقومون به ومع ذلك فهم مضطرون لاتباع الإجراءات دون تعديل أو تغيير فليس لهم سلطة تعديل للإجراءات وإذا أرادوا تبسيط هذه الإجراءات فلا بد لهم من المرور بإجراءات مطولة والحصول على موافقة الإدارة على هذا التبسيط .

دوافع القيود والحدود المفروضة على سلوك وتصرفات العاملين فى المنشآت الكبرى:

إن القيود والحدود المفروضة على تصرفات وأفعال وسلوك العاملين فى العمل كثيرة ومتعددة. وتهدف إلى تنظيم العمل وتعرف كل واحد من العاملين حدود الدور الذى يقوم به فى العمل والتنسيق بين الأدوار التى يقوم بها الآخرون وتهدف بعض القيود والحدود المفروضة على تصرفات العاملين إلى حماية العاملين أنفسهم من التعسف واستغلال السلطة واستخدامها استخداما سيئا كما هو الحال عندما تحرم الدولة تشغيل عمال تحت سن معينة أو عندما تتدخل الدولة لتحمى العمال من الفصل التعسفى أو عندما تقرر الدولة حدا أدنى لأجور العاملين أو عندما تفرض الدولة تفتيشا على السلع التى تنتجها المنشآت حتى تتأكد من جودتها ومطابقتها للمواصفات القياسية العلمية وعدم إضرارها بمصلحة المستهلكين لها .

وقد تكون بعض القيود المفروضة على تصرفات العاملين فى المنشآت بهدف حماية أصول وأموال المنشأة التى يعملون فيها من التبديد أو إساءة الاستغلال .

ويمكن القول أن القصد من القيود والحدود المفروضة على سلوك وتصرفات العاملين فى المنشآت هو تحقيق مصلحة مختلف الأطراف، مصلحة الدولة ومصلحة العاملين ومصلحة المنشأة ومصلحة أفراد الجمهور المتعامل مع المنشأة إلا أن الغلو فى القيود والحدود المفروضة على تصرفات العاملين وأفعالهم وعلى نشاط المنشآت عادة ما تكون له آثاره الضارة مثل زيادة الجهد المبذول وتعطيل العمل وقتل روح الابتكار بين صفوف العاملين، كما أن كثرة القيود والحدود المفروضة على تصرفات العاملين ونشاطهم فى العمل يجعلهم لا يحسون بقيمة أنفسهم ولا يشجعهم على استغلال طاقتهم وخبراتهم ومواهبهم التى وهبها إياهم الخالق سبحانه وتعالى إلى أقصى الحدود الممكنة مما ينعكس سلبا على إنتاجية العاملين والعلاقات الإنسانية داخل المنشآت التى يعملون فيها .

بعض أشكال القيود والحدود المفروضة على سلوك وتصرفات العاملين :

نتعرض فيما يلى لبعض أشكال القيود والحدود المفروضة على سلوك وتصرفات العاملين فى مجال العمل فى المنشآت :

1. حدود مسئوليات الوظيفة :

لكل عمل أو وظيفة مسئولية محددة على الموظف أو العامل تحملها ويمكن التعرف على مسئولية الوظيفة عن طريق تحليل العمل أو الوظيفة والتنظيم الخاص بالمنشأة هو

المسئول عن تحديد اختصاصات كل عمل أو وظيفة فالتنظيم كما يراه البعض هو تحديد وتوزيع الواجبات على العاملين فى سبيل الوصول إلى هدف .

ومشكلة القيود والحدود التى تفرضها اختصاصات الوظيفة على الموظف أو العامل تزيد حدتها فى حالة تقسيم العمل بصورة مغال فيها فتنكمش نتيجة لذلك اختصاصات الوظيفة بحيث يجد الموظف نفسه يقوم بتكرار عملية صغيرة طول وقت العمل دون تغيير أو تطوير الأمر الذى يؤدى به إلى الملل والضيق وعدم الاهتمام بعمله .

2. حدود السلطة :

وطالما أن الموظف أو العامل مسئول عن القيام باختصاصات وظيفية فلابد أن يمنح السلطة التى تمكنه من ذلك، وهذا يجعل من الضرورى أن تكون المسئولية والسلطة دائما متلازمتين ومتناسبتين ويمكن تعريف السلطة بأنها قوة اتخاذ القرارات التى تحكم أعمال الآخرين أو أنها الحق الذى بواسطته يتمكن المشرفون من الحصول على امتثال المرؤوسين وغيرهم للقرارات التى يصدرها هؤلاء المشرفون.

وللسلطة أنواع فهناك السلطة التنفيذية التى تتمثل فى إعطاء الموظف الحق فى اتخاذ قرارات خاصة بتنفيذ أشياء أو القيام بها، ومن مظاهر هذه السلطة الحق فى إصدار الأوامر للآخرين وفى هذه الحالة لا يجوز لمن صدرت إليه الأوامر رفض تنفيذها .

وهناك أيضا السلطة الاستشارية ، وقد أطلق عليها سلطة تجاوز وعادة ما يملك هذه السلطة الخبراء والمستشارون الذين يعملون فى المنشأة والقائمون بالدراسة والبحوث وتقديم المقترحات والتوصيات لتطوير الأعمال أو لمواجهة المشكلات القائمة فى العمل والسلطة التى يمتلكها هؤلاء الخبراء والمستشارون تنبثق من خبراتهم ومهاراتهم المرتفعة التى يسعى العاملون التنفيذيون للاستفادة منها. ولا يملك الخبراء والمستشارون السلطة التى تمكنهم من فرض توصياتهم ومقترحاتهم وتنفيذها ولكن إذا تبنى هذه التوصيات والمقترحات بعض القيادات التنفيذية صدرت أوامر منهم لتنفيذ هذه التوصيات والمقترحات، ومن ثم وجب على العاملين تنفيذها .

والسلطة الممنوحة للعاملين قد تحد من قدراتهم على التصرف فى مواجهة مواقف العمل وخاصة إذا كانت هذه السلطة ليست متناسبة مع مسئوليات هذا العمل الأمر الذى يجعل مثل هؤلاء القادة يميلون إلى السلبية فى مواجهة المشكلات وعدم ميلهم إلى الإيجابية فى مواجهة المشكلات وتطوير أساليب عملهم .

3. القيود التى يفرضها التخطيط على سلوك وتصرفات العاملين :

فالتخطيط يتمثل فى تحديد الأهداف التى تريد المنشأة تحقيقها ثم رسم السياسات التى تحكم تصرفات العاملين وتحديد العناصر من مواد وعدد الآلات وأموال ورجال ، لتحقيق الأهداف وتقرير الإجراءات والخطوات التفصيلية التى تتبع فى تنفيذ مختلف الأعمال مع وضع البرامج الزمنية لها أى ترتيب الأعمال المطلوب القيام بها ترتيبا زمنيا مع ربطها مع بعضها .

والتخطيط بالرغم من مزايا الكبيرة فى تحديد الأهداف ورسم سياسات تحقيق هذه الأهداف والعناصر المختلفة التى تشترك فى تحقيق الأهداف إلا أن التخطيط وخاصة إذا كانت الخطة الموضوعية جامدة يضع قيودا كبيرة على تصرفات وسلوك العاملين فكل واحد من العاملين ملتزم بإطار الخطة الموضوعة ولا يمكنه أن يحيد عنها فالتخطيط يحدد مقدما الطريق الذى يسلكه جميع العاملين فى تنفيذهم لمختلف الأعمال بقصد تحقيق الأهداف المتفق عليها .

ولا أحد ينكر أهمية التخطيط فى تحقيق الأهداف ولكن يمكن أن نذكر أنه من عيوب التخطيط إذا كانت الخطة الموضوعة جامدة غير قابلة للتغير، ويمكن التقليل من الآثار السلبية السابق الإشارة إليها عن طريق اشتراك العاملين أو من يمثلهم فى وضع الخطة واقتناعهم بالأهداف التى يمكن تحقيقها .

4. القيود التى تفرضها المركزية على تصرفات العاملين :

يمكن أن توصف منشأة ما بأنها تدار بطريقة مركزية إذا قل عدد القرارات التى تتخذ فى المستويات الإدارية الأقل وإذ انخفض عدد الوظائف والأعمال والأفراد الذين يتأثرون بهذه القرارات .

وفى ظل المركزية عادة ما يكون اتخاذ القرارات الهامة فى يد قلة من المديرين وتعانى الكثير من المنشآت فى بلادنا من مشكلة المركزية حتى أن بعض المديرين من مستوى الإدارة الوسطى يشكون من أنهم محرومون من اتخاذ القرارات التى تتصل بأعمالهم وبنشاط إداراتهم، وأن معظم القرارات الهامة تتخذ على مستوى الإدارة العليا .

والمركزية تمثل قيدا على تصرفات وسلوك العاملين. فهم محرومون من اتخاذ القرارات التى تتصل بنشاطهم اليومى وكل القرارات تصدر إليهم من المستويات الإدارية العليا وعليهم تنفيذ هذه القرارات التى قد تكون فى بعض الأوقات غير سلمية أو غير واقعية

كما أن المديرين الذين يتخذون القرارات عادة ما يكونون بعيدين عن الموظفين الذين يقومون بالتنفيذ بحيث يجد هؤلاء الموظفون صعوبة فى مراجعة هؤلاء المديرين بالنسبة للقرارات غير السليمة وغير الواقعية التى يتخذونها، وذلك بسبب طول خطوط الاتصال بين مراكز اتخاذ القرار ومراكز التنفيذ والشكليات والرسميات التى يتطلبها هذا الاتصال.

واللامركزية تتيح حرية تصرف أفضل بالنسبة للعاملين فإذا أراد الموظف أو العامل إدخال أى تطوير أو تحسين على أسلوب أداء العمل فإن الرئيس الذى يملك قرار التطوير والتحسين عادة ما يكون قريبا من هذا الموظف أو العامل حيث يمكن التعرف على رأى الرئيس والحصول على موافقة بشأن هذه التطوير والتحسين .

5. إجراءات العمل كمحدد لتصرفات وسلوك العاملين :

لكل عمل إجراءات معينة تتمثل فى خطوات محدودة يمر بها العمل منذ بدايته وحتى نهايته وعلى الموظف أن يلتزم بهذا الإجراءات عند قيامه بمختلف الأعمال .

ويمكن تعريف الإجراءات : بأنها تشمل مجموعات مختارة من خطوات العمل التى تطبق على الأعمال المستقبلية أى أنها تحدد بشكل واضح الطريقة التى يتم بها أى نشاط فى المنشأة .

والإجراءات لها فوائد كثيرة فهى تيسر العمل وتقلل الجهد والوقت المبذول فيه فالعامل عندما يتبع إجراءات عمل معين لا ينظر كل مرة فى الأسلوب الذى يجب أن يتبعه للقيام بهذا العمل فإجراءات العمل معروفة ومسجلة وما على الموظف إلا اتباعها .

ولكن هذه الإجراءات قد تكون معقدة بحيث تصبح عبئا على المنشأة تستنزف جهد ووقت العاملين وتعطل مصالح أفراد الجمهور المتعامل مع المنشأة فكثيرا ما يقضى العاملون وقتهم فى العمل فى اتباع إجراءات معينة قد لا يكونون مقتنعين بها ولهم رأى فى إمكانية تبسيطها ووجود هذه الإجراءات قد يؤدى إلى معاناة الموظف وهذا الوضع قد يفقد الموظف القدرة على التفكير الابتكارى كما يفقده القدرة على التطوير والتعبير بالنسبة لأسلوب العمل وكيفية آدائه . ولكى نقلل من الأثر السلبى الذى ينجم عن إتباع الموظف حرفيا لإجراءات معينة بالنسبة للأعمال التى تقوم بها يجب أن نتعرف على رأيه دوريا بالنسبة لهذه الإجراءات المتبعة وأسلوب أداء الأعمال .

6. القيادة والقيود والحدود التى تضعها على تصرفات العاملين :

القائد له تأثير كبير على سلوك العاملين ولا عجب فى ذلك فالناس على دين ملوكهم. فالعاملون يتأثرون بالقرارات التى تصدر عن القيادة سواء أكانت القيادة

مباشرة أو قيادة فى مستوى الإدارة الوسطى أو قيادة فى مستوى الإدارة العليا فكل قرار يصدر عن هذه القيادة لابد للعاملين أن يلتزموا به، يؤثر على سلوكهم ويحد من تصرفاتهم وأفعالهم فالموظف عليه أن يؤدى العمل بالطريقة التى يريدها القائد والتى لا يكون الموظف أحيانا مقتنعا بها وإذا لم يخضع الموظف نفسه لأوامر المدير تعرض لمختلف أساليب الضغط والعقاب، ولكى نقلل من أثر هذا الوضع السلبى على العاملين يجب أن نحسن اختيار القائد وأن نشجعه على استخدام الأساليب الديمقراطية فى القيادة التى تدفعه وتمكن من معرفة رد فعل قراراته على التابعين ووجهة نظرهم .

وفى ظل القيادة الديمقراطية تقل القيود والحدود المفروضة على تصرفات العاملين لأن كل قرار هام يصدره القائد يتم بناء على مشاركة العاملين ومشورتهم كما أن العاملين يمكنهم فى ظل القيادة الديمقراطية التعبير عن آرائهم وأفكارهم ووجهات نظرهم بالنسبة للعمل وبالنسبة للقرارات التى تتخذ .

أما فى ظل القيادة الاستبدادية فعادة ما تزيد القيود والحدود المفروضة على سلوك العاملين وأفكارهم ووجهات نظرهم فالقائد المستبد يعتقد فى قدراته الشخصية ويغالى فى تقديرها ويعتقد أنه أدرى بمصلحة العاملين نتيجة لخبراته الطويلة ولذلك فإننا نرى القائد المستبد يكثر من إصدار الأوامر للتابعين ولا يهمه أن يتعرف على وجهة نظرهم بالنسبة لهذه الأوامر. والعاملون ليس أمامهم فى ظل القيادة الاستبدادية إلا طاعة القائد وذلك طمعا فى بعض ثوابه وخوفا من عقابه .

7. جماعات العمل وضغوطها على أفرادها :

تؤثر جماعات العمل تأثيرا كبيرا على سلوك أعضائها من العاملين ويزداد تأثير جماعات العمل كلما كانت هذه الجماعات قادرة على إشباع حاجات العاملين الفسيولوجية وحاجاتهم النفسية الاجتماعية . وجماعات العمل تضع قيودها وحدودها على تصرفات أعضائها ولها من وسائل الضغط ما يمكنها من إخضاع هؤلاء الأعضاء لقيمها معاييرها ومستوى السلوك الذى قررته وارتضته الجماعة .

أثر القيود والحدود فى المنشآت على السلوك والعلاقات الإنسانية :

رأينا فيما سبق أن العاملين ليسوا أحرارا فى سلوكهم ولا فى تصرفاتهم وعلاقاتهم ولا فى القرارات التى يتخذونها فى العمل كما أن القادة أنفسهم فى المنشآت ليس

لديهم الحرية الكاملة فى اتخاذ ما يرونه من قرارات مناسبة وفى كثير من الأحيان لا يستطيع العامل أو الموظف أن يسلك السلوك الذى يراه حقا وعدلا وذلك خضوعا للوائح ونظم المنشأة التى يعملون فيها أو مرضاة وامتثلا لقيم معايير جماعات العمل التى ينتمون إليها هذه القيود والحدود تختلف فى شدتها من منشأة إلى أخرى .

أثار القيود والحدود على سلوك العاملين والعلاقات الإنسانية :

هناك آثار متعددة للقيود والحدود المفروضة على العاملين بعضها موجب ـ إن لم تزد هذه القيود والحدود عن حد معين، وبعضها سالب خاصة فى حالة المغالاة في فرض هذه القيود والحدود ومن ثم تعد عاملا معوقا لعلاقات العمل والعلاقات الإنسانية. فمن بين النواتج السلبية لكثرة القيود والحدود المفروضة على سلوك العاملين وتصرفاتهم ما يأتى:

1. الإحباط الذى يصيب الكثير من العاملين عندما يرون أنهم لا يستطيعون أن يعملوا ما يرونه مناسبا وصالحا سواء للمنظمة أو لأنفسهم ولأفراد الجمهور المتعامل مع المنشأة، وذلك بسبب تطبيق قوانين ولوائح ونظم جامدة غير مرنة لا تلبى احتياجات العمل المتغير ومن نواتج الإحباط توتر علاقات العمل وانخفاض الروح المعنوية للعاملين، وأشد إحباط يصيب العاملين هو ما يتصل بالعمل غير المشبع لحاجتهم والذى يحقق ذاتهم ومن صور السلوك غير السوى الذى قد ينتج عن إحباطات العمل :

   أ- النزاعات العدوانية التى قد تسود بين العاملين .

   ب- انعزال بعض العاملين وانطوائهم وعدم اهتمامهم بما يجرى حولهم من أمور فى العمل.

   ج- التراخى والكسل فى العمل والإهمال فى أداء مختلف الأعمال .

   د- كثرة الشائعات والقيل والقال .

   ه- محاولة العاملين إيجاد عمل بديل أو إضافى يشعرون فيه بقدر أكبر من حرية التصرف واتخاذ القرار وبتحقيق رغباتهم وحاجاتهم.

   و- تسلط بعض العاملين على أفراد الجمهور المتعاملين مع المنشأة وذلك لإثبات الوجود الذى لم يستطع العاملون تحقيقه عن طريق العمل كثير القيود والحدود على أفعالهم وتصرفاتهم.

2. الصراعات النفسية التى يعانى منها العاملون، فالموظف أو العامل عندما يحس بالقيود

المفروضة على سلوكه وتصرفاته وقراراته فى العمل يجد نفسه فى صراع بين ما يراه حقا وخيرا، وبين ما تفرضه اللوائح والقوانين التى عليه أن يخضع نفسه لها .

هذا بالإضافة إلى أن قيود وحدود العمل على سلوك العاملين تزيد من أشكال الصراع النفسى، والشخصي والإداري مثل:

- حرمان القادة الكثير من صلاحيتهم :

ونتيجة لكثرة القيود المفروضة على سلوك العاملين وتصرفاتهم يفقد القادة الكثير من صلاحيتهم فى العمل، وهذا أمر له تأثيره السلبى على الإنتاجية والعلاقات الإنسانية داخل المنشأة فالقائد إذا تخلص من بعض القيود المفروضة على تصرفاته، وكانت لديه حرية اتخاذ القرارات الهامة التى تتصل بالعمل والعاملين كان له تأثيره الموجب على الإنتاجية والعلاقات الإنسانية داخل المنشأة التى يعمل فيها ذلك لأن القائد يستمد تأثيره من أنه قدوة بالنسبة للعاملين كما أنه لديه سلطة استخدام الثواب والعقاب .

- تعقد الاتصالات وتعويقها :

نتيجة لكثرة القوانين واللوائح التى تحكم سلوك العاملين ونتيجة اضطرار المنشأة للاحتفاظ بالكثير من الأوراق ذات الصفة الرسمية خضوعا للقانون الذى يفرض عليها وبذلك تتعقد عملية الاتصال بين المدير أو المسئول وبين العاملين معه خاصة فى مستوى الإدارة الدنيا والعاملين ؟ فأي تعطيل فى الاتصال لها تأثير سيئ على الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين وعلى العلاقات الإنسانية داخل المنشأة لأن كل علاقة إنسانية أو علاقة بين فردين أو أكثر فى العمل سعيا وراء تحقيق أهداف معينة تعتمد أساسا على الاتصال الجيد فكل علاقة إنسانية جيدة تعنى اتصالا جيدا أما إذا تعقدت الاتصالات فإن هذا يعوق الفهم المشترك والتفاهم بين العاملين بعضهم البعض وبينهم وبين الجمهور الخارجى المتعامل مع المنشأة.

- زيادة حجم العمل المكتبى :

إن زيادة حجم العمل المكتبى وزيادة عدد الأوراق التى تحتفظ بها المنشأة أو تتداولها تعد نتيجة حتمية لزيادة التدخل الحكومى فى نشاط المنشآت التجارية وغيرهم . وكان من نتيجة ذلك تضخم العمل المكتبى حيث أحس العمال فى المنشأة أن الموظفين المكتبيين ذوى اللافتات البيضاء أصبحت غالبيتهم عبئا عليهم وعلى العمل والإنتاج، وقد أدى هذا أن تسود العمال اتجاهات سالبة نحو الموظفين المكتبين خاصة عندما يرون أن هؤلاء

المكتتبين يحظون بمكانة اجتماعية ومركز أدبى لا يحظون هم بمثلها، وهذا يؤدى إلى عدم الاستقرار داخل المنشآت و توتر العلاقات الإنسانية بين مختلفة الفئات العاملة فى المنشأة.

خامسا : إدارة النزاع فى مؤسسات العمل :

- **طبيعة النزاع فى منظمات الأعمال :**

يعتبر النزاع فى منظمات الأعمال ظاهرة سلوكية طبيعية تنتج عن بعض العلاقات التى تسود جماعة العمل كصدى لاختلاف وجهات النظر والدوافع والحاجات و صراع الأدوار والمسئوليات أو البحث عن السلطة أو السيطرة أو الكسب المادى أو المعنوى .

وأهم ما يميز الإنسان عند تجمعه مع الآخرين والاتصال بهم هو حدوث تفاعل تقوم على أساسه علاقات مختلفة ، ويتخذ هذا التفاعل أشكالا ، فمنه ما يؤدى إلى التفكك والتنافر كالمنافسة والنزاع والصراع ومنه ما يؤدى إلى التجاذب والترابط كالتعاون والتوافق . ولما كان العنصر البشرى أحد المكونات الرئيسة لمنظمات الأعمال فيمكن اعتبار المنظمة وحدة مصغرة لأى مجتمع إنسانى تتميز الحياة فيها بوجود قوى تعمل على عملية الاتصال (التضامن أو التعاون) كما توجد فى الوقت نفسه قوى تعمل على عملية الانفصال بعضهم عن بعض بنوع من الخلخلة والنزاع والصراع والمنافسة ، وهذان التصرفان من العمليات الأساسية فى حياة أى مجتمع بشرى .

- **أسباب النزاع فى منظمة العمل :**

يرجع فيلدمان وأرنولد Felidman & Arnold أسباب النزاع داخل الجماعات إلى سببين رئيسين هما :

أ-تنسيق العمل بين الجماعات :

حيث يعتبر تنسيق العمل بين الجماعات من أهم المصادر الرئيسية للنزاع والصراع التنظيمى ، لأن مهام العمل هى الأساس فى منظمات العمل . كما يتمثل تنسيق العمل فى تحديد المهام والواجبات والمسئوليات والسلطات وتوضيح الأدوار، وإذا لم يتم ذلك بشكل واضح ومحدد يحدث النزاع والصراع .

ب-أنظمة الرقابة التنظيمية :

تعتبر الرقابة والمتابعة المصدر الثانى للصراع والنزاع الداخلى لجماعات العمل .

وتتمثل مشكلات النزاع فى أنظمة الرقابة داخل المنظمات فى الجوانب التالية :

1. تداخل وتشابك الموارد وقلتها، حيث تعتمد الإدارات والأقسام والأفراد فى منظمات الأعمال على بعضهم البعض غير أن طبيعة العمل أحيانا تختلف من قسم لآخر أو من إدارة لأخرى لذلك فإن تقسيم الموارد المالية بين الأقسام أو الإدارات قد يؤدى إلى حدوث النزاع أو الخلاف أو الصراع.
2. تنافس أنظمة الحوافز ، لا شك أن تصميم نظم الحوافز المكافآت والمنح والترقيات أو غيرها من المزايا فى الأجهزة قد يؤثر على جماعات العمل .
3. استخدام المنافسة كوسيلة لتحفيز أو دفع العاملين وقد تنجح المنظمة فى ذلك ، وقد تفشل فتؤدى إلى النزاع والخلافات داخل الأقسام والإدارات .

❖ **أنواع النزاع :**

تتعدد أنواع النزاع فى منظمات الأعمال على النحو التالى :

1. النزاع داخل الفرد نفسه : ويتمثل النزاع فى تناقضات الفرد مع أهدافه أو تناقضات الفرد مع الأدوار التى يقوم بها داخل العمل الذى يؤديه ، وعادة يكون للإحباطات التى يواجهها الفرد فى حياته وعمله آثار سلبية على حدوث هذا النوع من النزاع أو الصراع الذاتى .
2. النزاع بين الأفراد أنفسهم : يحدث هذا النوع من الصراع والنزاع أو الخلاف بين فرد وآخر وبين مجموعة أفراد وأخرى ، نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وأدوارهم التى يقومون بها نتيجة للاختلاف فى وجهات النظر فيما بينهم أو لاختلاف شخصياتهم واتجاهاتهم ودافعهم وتنشئتهم الاجتماعية .
3. النزاع بين الأقسام والإدارات: ويسمى هذا النوع من النزاع بالنزاع التنظيمى أى النزاع الذى يحدث داخل جماعات العمل مثل النزاع بين إدارة الإنتاج وإدارة التسويق أو بين جماعة الإداريين عموما .

كيفية إدارة النزاع :

بعد أن تأكد علميا أن النزاع فى منظمات العمل أصبح سمة أساسية من سمات منظمات العمل اهتم العلماء بإيجاد حلول لمشكلات النزاع وأطلقوا عليها إدارة النزاع .

ويمكن حل وإدارة النزاع من خلال بعض الأساليب مثل :

1. اتباع الأسلوب العلمى لحل المشكلات ثم عقد اللقاءات والمقابلات المباشرة بين

أطراف النزاع وجها لوجه خصوصا جماعات العمل ثم متابعة حل المشكلات .

2. تنمية مجموعة من الأهداف السليمة كالتى لا يمكن أن تتم إلا من خلال روح الفريق المتعاون .

3. السعى الدائم إلى توسيع الموارد سواء كانت المالية أو البشرية أو الفنية ، حيث أن هذا التوسيع والوفرة تؤدى إلى حل مشكلات النزاع .

4. العمل على بناء الثقة بين الإدارة والعاملين حتى يشعر الأفراد بالثقة بأنفسهم وفى العمل الذى يقومون به .

5. فتح باب المناقشات حول كل المتغيرات والمستجدات المحيطة بمعنى أن تقوم الإدارة بنقاش المتغيرات وأساليب التطوير المطلوبة مع كافة العاملين بمنطقة العمل لمعرفة آرائهم واقتراحاتهم والأخذ بها .

طبيعة النزاع بين العمال والإدارة وكيفية إدارته :

ففى مجتمعات العمال (منظمات الأعمال) نرى الصلة بين العمال وأصحاب الأعمال(الإدارة) كثيرا ما تتعارض مع الأهداف والقضايا ، فأصحاب الأعمال تتمثل مصالحهم فى الحصول على الحد الأقصى من عناصر العمل بأقل تكلفة ممكنة ، بينما العمال تتحدد مصالحهم فى الحصول على عائد مناسب مقابل جهودهم وخدماتهم التى يقدمونها فى مجال العمل ففى ظل هذا التباين فى المصالح بين العمال وأصحاب العمال تظهر أشكال وأنماط من النزاع والصراع مثل : الإضرابات التى ينفذها العمال والاعتصامات مع احتلال أماكن العمل والقلاقل التى قد تصل فى بعض الأحيان إلى إغلاق المنظمة من قبل أصحاب الأعمال -هذا بجانب تفاوت الأهداف وتباينها بين العاملين وبعضهم البعض على اختلاف أجناسهم وسنهم وثقافتهم ومحدداتهم الشخصية- يقوم بحلها أقسام فينة علمية متخصصة فى كل منشأة أو منظمة مثل أقسام العلاقات الصناعية ، خدمة المواطنين ، شئون الأفراد ، علاقات العمل ، الشئون القانونية قسم الشكاوى .

وما يهمنا من كل هذا هو كيفية إدارة النزاع والصراع الذى ينشأ ويثار دائما بين العمال وأصحاب الأعمال وخاصة وأن التشريعات العمالية فى ظل الحرية الاقتصادية وسيادة اقتصاد السوق ، (العرض الطلب) تعتبر فى إطارها العام الهادف إلى إقامة توازن فى علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال .

ويمكن إدارة الصراع من خلال الحوار والتفاوض ، لأنه من خلال الحوار والتفاوض يمكن أن تتحدد بوضوح واجبات العمال وواجبات أصحاب الأعمال فى نطاق عمل مشترك يهدف إلى تحقيق خطط الإنتاج بكل منظمة ومن خلال التفاوض أيضا يمكن تحديد المعوقات والوسائل الكفيلة بتجاوزها سواء فى شكل مقترحات أو فى شكل تدابير يتفق عليها فى عقود العمل الجماعية التى يتم إبرامها بين العمال وأصحاب الأعمال .

الملامح العملية للمفاوضة الجماعية :

يعتبر علم التفاوض من العلوم التى لا ينفرد بها تخصص علمى واحد أو فرع من فروع العلم دون آخر ، وإن اختلفت الأطر والمناهج النظرية والأساليب والوسائل التطبيقية التى تواجه هذا العلم فى الوصف أو الشرح أو التحليل أو التفسير أو التطبيق .

فعلم التفاوض من العلوم التى يهتم بها المتخصصون فى علوم الاجتماع وعلم النفس والإدارة والقانون والاقتصاد والعلوم السياسية والعلاقات الدولية ، سواء بالإسهام فيه أو التنظير له أو تقديم التصورات لمدارسه أو مناهجه أو خطواته أو استراتيجياته وتكتيكاته وما إلى ذلك ، مما أدى إلى تراكم تراث علمى هائل من مصطلحات التفاوض وأساليبه والتى تسمى بثقافة التفاوض ، والتى يمكن من خلالها تدريب وتثقيف الكوادر المعنية بالتفاوض .

وينطلق الاهتمام بعلم التفاوض من كونه يتعلق بقضايا وأمور جوهرية فى حياة الإنسان وحتمية لبناء المجتمعات على النحو الأفضل ، فالتفاوض عملية ضرورية وحيوية لإثراء عملية التواصل المستمر والتفاهم بين أفراد المجتمع البشرى داخل كل دولة ، وبين أفراد المجتمع الدولى على اتساعه بقصد إشباع الحاجات وتحقيق المصالح والحفاظ على استمرارية العلاقة على أساس من العدل والمنطق والموضوعية .

ولما كان الإنسان كائن اجتماعى بطبعه لا يستطيع أن يعيش بمفرده ، ومن خلال التجمع يشبع الفرد احتياجاته ومن ثم يكون البقاء والاستمرار وتتميز الحياة فى المجتمع بوجود قوى مختلفة تعمل على اتصال أفراده ببعضهم البعض ، كما توجد فى الوقت نفسه قوى تعمل على انفصالهم عن بعضهم البعض، فالاتصال يتمثل فى أشكال التضامن والتعاون، وتتمثل صور الانفصال فى المنافسة والصراع، فالناس، يحبون ويكرهون ويتفقون ويختلفون، يلتقون حول قضية أو مبدأ واحد ثم يتنازعون حول تفصيلاته.

كل ذلك من أجل إشباع الحاجات وتحقيق المصالح والأهداف .. والتى فى واقع الأمر متعارضة ومختلفة ومتغايرة ومتباعدة ومتناقضة فيما بين الأفراد والجماعات والهيئات والمنظمات والمجتمعات والدول والحكومات ، مما ينتج عنها كثير من المشكلات والمواقف النزاعية والصراعية .

ومن هنا تبرز أهمية المفاوضات فى كافة المستويات وفى جميع المجالات كوسيلة سلمية لحل المشكلات وحسم الخلافات ، فمن خلال عملية التفاوض يمكن التعرف على أفضل وسائل تكوين الأرضيات المشتركة والتفاهم الفعال بين بنى البشر ، وذلك عن طريق الحوار والمناقشات وتبادل الآراء ووجهات النظر والاقتناع بالحجج والبراهين .

فالمفاوضات بكافة أشكالها وصورها الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية أو الإدارية أو العسكرية .... ، وبكل مستوياتها الفردية أو الجماعية أو الدولية...... تعتبر نوعا من المباريات التى لها قواعد وأسس ومبادئ وأصول علمية يمكن اكتسابها عن طريق التعلم والتدريب والممارسة بهدف تحسين مهارات التفاوض واستخدامها بفاعلية .

أسس ومبادئ عامة فى مجال التفاوض :

المفاوضات : عملية يحاول من خلالها الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التوصل إلى تحقيق أهداف عن طريق التوصل إلى اتفاقيات مع بعضهم البعض ، ومن ثم فإن المفاوضات عملية حيوية وديناميكية نشطة من أجل الوصول إلى حل لمشكلة أو قضية متنازع عليها .

أشكال المفاوضات وأنواعها :

أولا : قد تأخذ المفاوضات أشكالا متعددة نعرض بعضها فيما يلى :

- قد تضم العديد من الناس كمفاوضين أو متخصصين فقط .
- قد تركز على مناقشة مشكلة واحدة وتقديم الحلول حولها أو تركز على العديد من المشكلات .
- قد تنتهى فى جلسة واحدة ، وقد تستمر لعدة جلسات .
- قد تأخذ الشكل التقليدى الرسمى عن طريق تبادل المذكرات الخاصة بوجهات النظر أو قد تأخذ شكل المحادثات غير الرسمية .

ثانيا : أنواعها :هناك أنواع رئيسة للتفاوض يمكن إيجاز بعضها فيما يلى:

1. التفاوض لمصالح الطرفين : ويسمى هذا النوع من التفاوض بالمفاوضة التكاملية أو التعاونية :

وعادة ما ينتهج الطرفان أو الأطراف المتفاوضة مبدأ أو منهج المصلحة المشتركة وفى الغالب لا تكون أهداف الأطراف متضاربة ، ومن ثم تساعد الأطراف بعضها البعض على العمل معا وبصورة مبتكرة تعتمد على قدح الأفكار بهدف الوصول إلى اتفاقات محددة يستفيد منها الجميع .

وحتى إذا سعى أحد الأطراف لتحقيق أهدافه فإن ذلك لا يعنى بالضرورة منع الطرف الآخر من تحقيق أهدافه من خلال الوصول إلى حلول وسط فى قضايا التفاوض المتعثرة. لذلك يحاول الطرفان فى هذا النوع من التفاوض تطوير أساليب وصور وأشكال التعاون وتعميق العلاقة وتجسيدها وتوسيع نطاق التفاوض ومداه إلى مجالات جديدة .

وخلاصة القول : بالنسبة للمفاوضة التكاملية هى : أنها عملية تحديد هدف مشترك وتطوير إجراءات تحقيقيه

أهم عناصر المفاوضة التكاملية (التعاونية) :

- أن تكون الاتصالات (المناقشات والحوارات) واضحة ودقيقة .
- ضرورة توفر الاعتقاد بشرعية موقف الطرف الآخر .
- أن يكون الطرفان قادرين على الدخول فى العمليات الحاسمة التالية:

1. محاولة فهم احتياجات الطرف الثانى وأهدافه .
2. خلق تدفق حر للمعلومات من جانب الأطراف المتفاوضة حتى يحدث الحوار المفتوح.
3. محاولة إبراز العوامل المشتركة بين الأطراف للتقليل من نقاط الاختلاف إلى أدنى حد.
4. محاولة البحث عن حلول تفى باحتياجات وأهداف كل من الطرفين وحتى يتم كل ذلك توجد استراتيجية رئيسة تتمثل فى :
   - تعريف المشكلة أو الموقف المتنازع عليه تعريفا دقيقا .
   - محاولة إيجاد حلول بديلة للمشكلة .
   - المفاضلة بين البدائل المطروحة .
   - اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة.

2. التفاوض من أجل مكسب أحد الأطراف وخسارة الطرف الآخر :

ويسمى هذا النوع من التفاوض بالمفاوضة التصادمية أو التوزيعية: وعادة ما يكون أهداف الأطراف فى هذا النوع من المفاوضة أهداف متناقضة ، ويكون محور الصراع هو الاعتقاد بأن كل طرف عليه أن يكون هو الفائز بالنصيب الأكبر من الفطيرة (الأرباح) وهنا تكون أهداف الطرفين متعارضة من ثم تؤدى إلى النزاع والصراع ويعمل كل طرف على إنهاك واستنزاف الطرف الآخر وتشويهه وإحكام السيطرة عليه .

الخصائص المشتركة بين أشكال وأنواع المفاوضات :

على الرغم من الاختلاف بين أشكال وأنواع المفاوضات المتعددة إلا أن هناك مجموعة خصائص عامة مشتركة بين كل المفاوضات ، ولابد من توافرها وهى :

- أن يتوفر لدى كل طرف الشعور بمصالحه وأهدافه حيث أن الهدف الرئيسى للمفاوضات هو أن يحقق كل طرف شيئا للجانب الذى يمثله .
- أن يفهم كل طرف دور واحتياجات الطرف الآخر وأن يكون مستعدا لتبادل واختيار العروض والمطالب .

عقبات التفاوض :

من المهم قبل بدء المفاوضات النظر إلى عقبات التفاوض والتأكد من أنها لن تكون حائلا دون إتمام المفاوضات وإنجاحها ومن أمثلة عقبات التفاوض :

- عدم التوصل إلى اتفاق هو هدف الأطراف .
- تعمد أحد الأطراف إيذاء أو تدمير الطرف الآخر .
- عدم قدرة المتفاوضين على تمثيل مؤسسته.
- ضعف أحد الأطراف نسبيا .

وبعد هذا العرض الموجز لبعض الأسس والمبادئ العامة لعملية التفاوض ، يمكن إلقاء الضوء على طبيعة عملية التفاوض باعتبارها أسلوب هام من أساليب تسوية النزاعات وحسم الخلافات وحل المشكلات .

فالتفاوض أيا كان نوعه أو مستواه هو عبارة عن موقف حركى تكتيكى تتم من خلاله تبادل الآراء وعرض وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع والتأثير لمحاولة

التقريب بين المواقف والمصالح ، بهدف الوصول إلى آفاق مشتركة تقبلها الأطراف المعنية ضمانا لاستمرارية العلاقة بين الأطراف المتفاوضة واستقرارها .

ومن هنا يمكن القول بأن التفاوض هو أفضل طريق للخروج من دائرة النزاع بأقل التكاليف وادنى المخاطر .. حيث أن التفاوض يعتمد على المواجهة العقلانية الواعية والمدركة لواقع الأمور المعتمدة على نوع من الحلول الوسط التى تتحقق من خلالها المصالح والأهداف الأساسية للأطراف المتنازعة (المتفاوضة) .

المفاوضة الجماعية كمفهوم نقابى :

يتفق المتخصصون والمهتمون فى مجال قضايا العمل والعمال على أن المفاوضة الجماعية النقابية ظهرت فى كنف الحركة النقابية العمالية، وخاصة فى ظل الثورة الصناعية وسيادة النظام الرأسمالى،حيث كانت تتحدد أهداف رؤوس الأموال فى تحقيق أكبر قدر من الربحية والعائد المادى بأقل قدر من النفقات من خلال زيادة ساعات العمل مع عدم الاهتمام بتحسين وظروف بيئة العمل،هذا علاوة على تشغيل الإناث واستخدام الأطفال لقلة أجورهم ، مما أدى إلى انخفاض أجور العمال لدرجة لا تكفى ضرورات الحياة بالإضافة إلى أنهم ظلوا يعملون فى ظل ظروف عمل قاسية وسيئة كما أنهم قد يتعرضوا للطرد والفصل والتشريد والمحاكمة والسجن إذا ما حاولوا المطالبة بحقوقهم.

وخلاصة القول : إن الظروف والأحوال القاسية التى عاشها العمال فى أعقاب الثورة الصناعية أدت إلى ازدهار حركة تجمع العمال لتوحيد جهودهم للدفاع عن حقوقهم، وظل العمال يشهرون سلاح الإضراب وأصحاب الأعمال يشهرون سلاح الغلق والطرد إلى أن توصل العمال إلى الأسلوب السلمى لفض المنازعات وهو المفاوضة الجماعية .

ويرى كثير من المتخصصين فى شئون العمل والعمال أنه إذا كانت المفاوضة الجماعية فد نشأت وازدهرت فى كنف النقابات العمالية ، إلا أن حركة التاريخ العمالى تبرز وتؤكد أن المفاوضة الجماعية كانت من أهم وسائل الدفاع الرئيسة التى دفعت العمال للتكتل وتكوين الاتحادات والتجمعات والنقابات لمواجهة الاستغلال والتعسف الرأسمالى . وبمرور الوقت أصبحت المفاوضة الجماعية من أبرز سمات علاقات العمل فى المجتمعات الحديثة باعتبارها من أنجح السبل .

وتتمثل آليات المفاوضة فى :

- الإعداد والتحضير .
- قضايا التفاوض .
- فريق التفاوض .
- تكتيكات التفاوض .

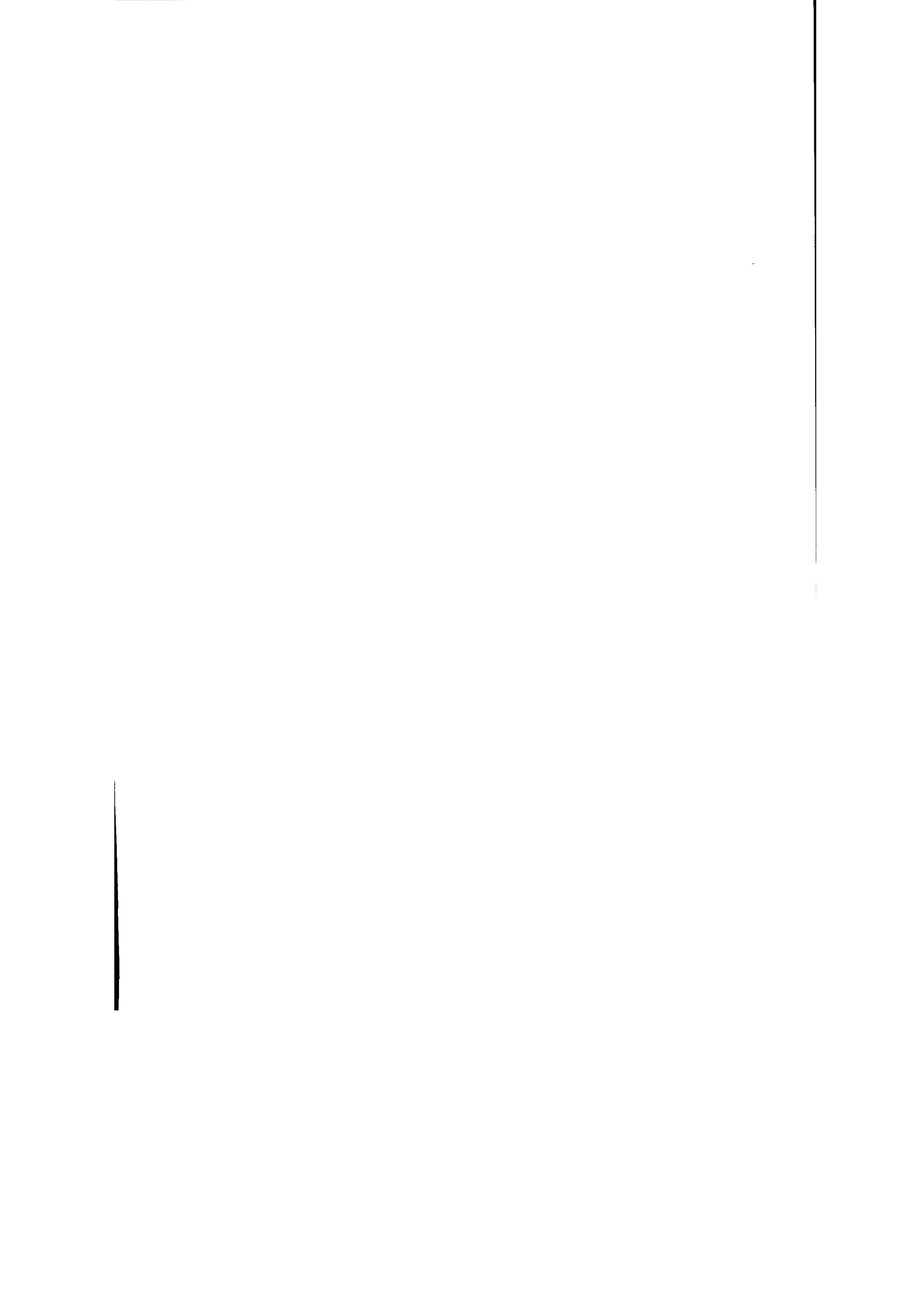
ونذكر مرة أخرى بالإطار العام للمفاوضة الجماعية الذى يتمثل فى :

- أن الهدف الأساسى للمفاوضة الجماعية هو الوصول لاتفاق حول شروط وظروف وقواعد العمل .
- إن الحوارات والمناقشات والاقتناع الهادئ والموضوعى هى أهم أدوات المفاوضة الجماعية.
- إن الرغبة الصادقة الحسنة لدى أطراف التفاوض هى أهم عوامل نجاح المفاوضات .
- إن المفاوضة الجماعية تهدف إلى السلام المهنى والصناعى وضمان الاستقرار الاجتماعي فى العلاقات بين أطراف العمل .
- إن المفاوضة الجماعية التى تتم فى إطار من توازن نسبى فى القوى بين الأطراف المتفاوضة تحقق الإحساس المشترك بالعدالة النابع من الشعور بالندية وعدم انفراد طرف دون الآخر بتحديد شروط وقواعد الاستخدام .

الفصل الرابع

تحليل التعامل الإنساني

في ضوء مفاهيم الإدارة والاتصال



مقدمة:

تمثل الإدارة الحديثة ركنا أساسيا من أركان النظام الإنتاجي والاقتصادي في أي مجتمع كما تلعب الإدارة الحديثة دورا حيويا في توجيه مؤسسات الخدمات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها. ولقد تعاظمت الأهمية التي توليها المجتمعات المعاصرة للإدارة حيث التأثير البالغ الذي تحدثه في دفع وتكريس معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي حال تقدمها وارتفاع كفاءتها، كما اتضحت آثارها السلبية على حركة المجتمع الإنتاجية والخدمية في حالات فشلها وتدنى مستوى كفاءتها وفعاليتها.

وانطلاقا من الاهتمام المتصاعد بالدور الرائد للإدارة الحديثة في قيادة أنشطة وجهود التنمية القومية على مختلف الأصعدة في المجتمع المعاصر، فقد توجهت الجهود نحو تأكيد الذاتية المتميزة للإدارة باعتبارها إحدى مؤسسات المجتمع،وتوفير المقومات العلمية والعملية التي تسمح لها بمباشرة تأثيراتها الإيجابية وحمايتها من التدخلات والمؤثرات السلبية، ومن ثم نلحظ في المرحلة الحالية تطور الإدارة في العديد من الاتجاهات الرئيسية التي تعبر عما وصلت إليه على الصعيدين الفكري (العلمي) والتطبيقي:

أولا: اتجاه نحو مزيد من التعقد والتشابك في المحتوى العلمي لعمل الإدارة، حيث تتأثر بعديد من المتغيرات البيئية نتيجة للتحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية. كذلك نجد أن التركيب الذاتي للتنظيمات الإدارية يتجه هو الآخر إلى التشابك والتعقد نتيجة لظهور وظائف جديدة ومهام متطورة وأساليب عمل وإمكانيات متقدمة تستخدم في الإدارة العلمية والتكنولوجيا الأكثر تعقيدا.

ثانيا: يواكب الاتجاه السابق اتجاه آخر نحو مزيد من العلمانية والعقلانية في الإدارة بحيث تميل تلك الممارسات الإدارية غير المؤسسة على الدراسة العلمية والتأهيل الأكاديمي المناسب إلى الانحسار.

ويلاحظ أن بدايات هذا الاعتماد على العلم في الإدارة الحديثة يتبلور الآن في معظم المنظمات في شكل متزايد قائم على تدفقات أكثر انتظاما للمعلومات، واستخدام أكثر لأساليب التحليل والبحث عن البدائل التي تعتمد على التقدير الكمي للمتغيرات ذات العلاقة. مع تزايد هذا الاتجاه نحو العلم ومناهج التفكير العلمية، تتزايد درجة العقلانية والرشد الموضوعي في اتخاذ القرارات الإدارية.

ثالثا: وثمة اتجاه آخر يفرض نفسه حاليا وهو آخذ في النمو مستقبلا، هو الاتجاه نحو مزيد

من المرونة في العمل الإداري والتنوع بالابتعاد عن الأنماط والقوالب التنظيمية والإدارة الجامدة، لأن الإدارة تتعامل الآن مع مجتمعات تتميز أساسا بمعدلات سريعة ومتصاعدة من التغير، وتتفاعل مع مؤثرات متجددة، وتواجه تقنيات مستحدثة ومتطورة، كل هذا يفرض على الإدارة أن تتشكل بما يتفق مع معطيات الموقف، ومن ثم فإن ما كان يسمى بمبادئ التنظيم والإدارة، أو ما كان يعتبر في حكم المسلمات الشائعة في التطبيق الإداري لم يعد لها الآن مكان. إن الحلول النمطية وأساليب العمل الإداري المتماثلة سوف تفقد قيمتها ولن يكون الاعتماد عليها ممكنا للتعامل مع مشكلات الإدارة في المستقبل القريب.

مما سبق، نجد أن العاملين في حقل الإدارة (المديرين) مضطرون الآن وفى المستقبل إلى بذل جهود متميزة للتعامل مع كل موقف على حدة، فهم مطالبون بإعمال التفكير الخلاق، والقدرة على الابتكار والتجديد. وبالتالي فإن صنع المدير وإعداده أصبح ـ وسيزداد في المستقبل ـ مهمة أساسية ترتكز إلى قاعدة علمية متزايدة في الحجم والتعقد. إن نوعية رجل الإدارة (المدير) نفسه آخذة في التغير، فالإدارة المعاصرة لم تعد تتقبل بسهولة أن يحترف الإدارة من لا تتوافر فيه المقومات المهنية والعلمية اللازمة. كذلك فإن إدارة المستقبل بكل ما فيها من تعقد وتنوع وعلمانية وموضوعية لن تتوافق مع منطق أن في العمل الإداري متسعا لكل من لا مهنة له كما هو الشائع حاليا في مجتمعاتنا العربية على وجه الخصوص.

إن الإدارة تتحول إلى مهنة لها كل المقومات التي تتمتع بها مهن أخرى كالطب والمحاماة والهندسة والمحاسبة، الأمر الذي يعنى أنه في المستقبل القريب سيتطلب وظيفة الإدارة ضرورة:

- اشتراط خلفية علمية محددة.
- وجود هيئة مهنية معنية تَشرف على وضع وتنفيذ قواعد الترخيص بمزاولة الإدارة ومراقبة تصرفات المديرين والتزامهم بأخلاقيات المهنة وقواعد السلوك المعتمدة فيها.

وفى ضوء هذه المقدمة عن طبيعة الإدارة المعاصرة واتجاهاتها المستقبلية التي بدأت بواكير ها في الظهور والوضوح في مجتمعاتنا العربية، يجب إلقاء الأضواء على خصائص الإدارة ودورها المؤثر في توجيه المنظمات العامة والخاصة وأساليب تطويرها مع إحداث توازن بين الواقع المجتمعي المعاصر والمعطيات المهنية للإدارة.

- **الاعتماد على المنطق والتفكير العلمي:**

إن ما نعنيه بالإدارة في أيامنا هذه يختلف جذريا عما كان يفهم منذ ثلاثين أو أربعين سنة. فقد تطورت « الإدارة » من مجموعة مبادئ وقواعد مستمدة من خبرات رجال الأعمال والمديرين الأوائل وتجاربهم وحصيلة معارفهم الذاتية فأصبحت الآن مجموعة متكاملة من المنطلقات العلمية التي تمثل مزاجا متوافقا من علوم اجتماعية وطبيعية مختلفة صهرتها التجارب العلمية والدراسات الأكاديمية وطوعتها في شكل نظريات وتقنيات أكثر تقدما وتطورا تعالج أمورا بالغة التعقيد والتشابك في حياة المنظمات الحديثة.

إن أساسا فكريا واضحا يتوفر الآن ليرشد « المدير » في التعامل مع قضايا رئيسة مثل:

- تحديد الأهداف والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة.
- برمجة الأنشطة وتكوين المخططات التشغيلية للمنظمة.
- بناء التنظيم وتنسيق تشابكات الوظائف وهيكلة العلاقات الوظيفية في المنظمة.
- صنع واتخاذ القرارات الإدارية.
- قيادة المنظمة وتوجيه عناصرها البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف، وصيانة مسارات التنفيذ في الحدود المقبولة تنظيميا
- بناء شبكات الاتصال وقواعد المعلومات المساعدة للإدارة.
- تنسيق علاقات التعامل مع البيئة واستباق الأحداث والتنبؤ بالمتغيرات لضمان أهداف المنظمة والاستفادة من المتغيرات البيئية.

ويتبلور البناء الفكري المعبر عن ماهية الإدارة المعاصرة وخصائصها المتميزة في مجموعة المفاهيم التالية:

- إن الإدارة هي عمل مقصود وموجه لتحقيق أهداف معينة، لأنها وسيلة ترجمة الأهداف المرغوبة إلى إنجازات واقعية من خلال تنسيق استخدام الموارد المتاحة في ظروف العمل المحيطة. ومن ثم فإن « الهادفة » هي صفة لصيقة بالعمل الإداري تمثل الغاية منه من ناحية، كما تعتبر معيارا للحكم على كفاءته من ناحية أخرى.
- إن وسيلة الإدارة الأساسية في تحقيق أهدافها " الإنسان " كما أن الغاية الأساسية من عمل الإدارة هي رفاهة " الإنسان ". فالإنسان وسيلة الإدارة وغايتها في آن واحد.

وبهذا المعنى فإن الإدارة إنما تعمل في الأساس من أجل إزاحة المعوقات التي تعترض المسيرة الإنسانية في مجالاتها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، وتحاول إرساء أسس أوضح وفرص أفضل للانتقال بالحياة الإنسانية إلى مستويات أعلى وأرفع. وتستخدم الإدارة الطاقات الإنسانية المبدعة، وتعمل على خلق المناخ المناسب لانطلاق إبداعات البشر وتفجير طاقاتهم الخلاقة في سبيل مزيد من الإنتاج والعطاء والتجديد والابتكار في مختلف نواحي الحياة.

- تلتزم الإدارة المعاصرة ـ وفى الحقيقة فإنه لا مناص لها عن ذلك ـ بالمنهج العلمي والمنطق الرشيد في معالجة المشكلات والوصول إلى القرارات ويتبلور هذا الالتزام في الاستخدام المتزايد لنظم المعلومات المتكاملة، وأساليب التحليل الاقتصادي والإداري المعتمدة على القياس الكمي للمتغيرات، والتوسع في تطبيقات الحاسبات الآلية ونظمها المتطورة.
- تتعايش الإدارة المعاصرة وتتفاعل مع المجتمع بشكل يحقق التكامل بينهما باعتبارها نظاما فرعيا ينبثق من النظام المجتمعي الأكبر. ومفاد هذه الحقيقة أن الإدارة المعاصرة لا تستطيع أن تتغافل عن مجريات الأمور في المجتمع ولا أن تنعزل عن مشكلاته وأهدافه. بل الأساس في وجودها هو أهميتها لمعالجة مشكلات المجتمع والمعاونة في تحقيق أهدافه مع الأخذ في الاعتبار ما هو متاح من إمكانيات وموارد. كذلك مفاد هذه الحقيقة أن مآل ما تصل إليه الإدارة من نتائج هو المجتمع، لأن قبول المجتمع لمخرجات النظام الإداري هو شرط استمراره. ومن ثم فإن التصور الحقيقي لمهام الإدارة المعاصرة هو في كونها وسيلة لتحقيق أهداف المجتمع باستخدام موارده وإمكانياته بواسطة جهد منظم ومخطط ومنسق.

وتتركز هذه الحقيقة على ما يلي:-

- استمرارية الإدارة تتوقف على مدى ارتباطها وتفاعلها مع البيئة المحيطة وذلك حيث تستوعب الإدارة ما يتاح في البيئة من قيم ومعتقدات ومعلومات وإمكانيات وفرص مختلفة من جانب والتأثير في البيئة بإفراز مخرجات مادية ومعنوية تسهم في إعادة تشكيل الحياة في المجتمع من جانب آخر.
- غاية وجود الإدارة هي العمل على تحقيق أهداف عامة يريدها المجتمع، وبالتالي فإن تحديد أهداف الإدارة إنما ينبني على التحليل الصحيح لاحتياجات المجتمع والتنبؤ بمشكلاته.

- إن الإدارة في سعيها لتحقيق أهداف المجتمع ـ إنما تعمل في ذات الوقت على تحقيق أهدافها الذاتية. فهي تحاول استثمار الفرص المتاحة لها واستغلالها إيجابيا، كما تحاول تجنب القيود والمعوقات التي تفرضها الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية السائدة. وتبدو كفاءة الإدارة المعاصرة وفعاليتها في مدى القدرة على تحريك المواقف وتعديلها لصالحها أي للمساعدة على تحقيق أهدافها. ومن أجل ذلك تتأكد أهمية بناء استراتيجية إدارية تعمل على زيادة سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة وفرص استثمارها من جانب، وتخفيض أثر القيود والضغوط المفروضة عليها في عناصر المجتمع المختلفة أو تحييدها من جانب آخر.
- تتميز الإدارة المعاصرة بالقدرة على الحركة السريعة والتكيف مع الأوضاع المتغيرة. لأن سمة العصر التغير المستمر والتطور المتنامي في مختلف مجالات الحياة. وعليه فإن الإدارة لا تستطيع الركون إلى أساليب جامدة أو سياسات ثابتة أو نظم عمل نمطية. ولذلك نجد الإدارة المعاصرة تتحلل من مفاهيم البيروقراطية التقليدية وتكتسب أنماط التنظيم المرن المتداخل الذي يتناسب مع طبيعة العمليات الإنتاجية والمستويات التكنولوجية المستخدمة.

هذه الطبيعة الجديدة للإدارة المعاصرة تؤكد الحقيقة الواضحة بأن الإدارة أصبحت في المقام الأول أداة للتغيير تستهدف تحقيق التحولات الاجتماعية والاقتصادية المرغوبة.

- ولكي تصل الإدارة المعاصرة إلى أهدافها وتتمكن من مواجهة التغيرات والتوافق مع معطيات البيئة، فإنها تعتمد على وسائل أو أساليب لتحريك المواقف وإحداث التغير الموصل إلى أهدافها. ومن هذه الأساليب:
  - البحث والدراسة وأعمال التطوير.
  - التحليل الاقتصادي والإحصائي والسلوكي.
  - تصميم النظم.
  - التخطيط وتكوين البرامج.
  - المتابعة والتقييم المتكامل.

- **المنطق الأساسي في عمل الإدارة:** يرتكز عمل الإدارة المعاصرة على منطق أساسي يقوم على العناصر الحاكمة الآتية:
- التكامل.
- الشمول.
- المستقبلية.
- الإنتاجية.
- الفعالية.

وتمثل العناصر السابقة أسسا تستهدي بها الإدارة المعاصرة في تخطيط أعمالها ومباشرة وظائفها الهادفة إلى تحقيق نتائج محددة، وإذا افتقدت الإدارة الإرشاد المستمر من بعض هذه العناصر أو كلها، فإنها تضل السبيـل إلى الأهداف، وتصبح عبئا على المنظمة، ومن ثم على المجتمع كله.

التكامل في عمل الإدارة:

يشير مفهوم التكامل إلى الترابط والتزاوج والتناغم والتأثير المتبادل بين عناصر ومكونات العمل الإداري. لأن الإدارة مفهوم متكامل، ومجموعة من الوظائف المتكاملة، وأساليب متكاملة تهدف في النهاية إلى تحقيق نتائج متكاملة.

ويتم التكامل في العمل الإداري على مستويات مختلفة يمكن أن نرصد منها ما يلي:

- التكامل بين الإدارة والمناخ المحيط بها (البيئة التي توجد وتعمل فيها).
- التكامل بين الموارد والإمكانيات المتاحة للإدارة وبين الأنشطة التي تباشر بها الإدارة استخدام واستثمار وتوظيف هذه الموارد والإمكانيات.
- التكامل بين الموارد والإمكانيات المتاحة للإدارة ومنتجات (نتائج ومخرجات) العمل الإداري.
- التكامل بين أنشطة الإدارة ونتائج العمل الإداري.
- التكامل بين مخرجات العمل الإداري وأنشطته ومعطيات البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية.

كما يمكن أن نتصور حالات التكامل فيما بين الموارد والإمكانيات الإدارية بعضها البعض، وفيما بين الأنشطة الإدارية بعضها البعض، وكذلك بين مخرجات ونتائج عمل الإدارة بعضها البعض.

وثمة مجال هام للتكامل فيما بين الأساليب والتقنيات الإدارية من جانب وفيما بينها وبين الموارد والإمكانيات والأنشطة الإدارية من جانب آخر.وهكذا.

ومعنى التكامل عند أي مستوى من المستويات السابق الإشارة إليها هو أن الطاقات الكامنة والقدرات الذاتية لأي من عناصر العمل الإداري إنما تنمى وتقوى من تأثير العناصر الأخرى وصولا إلى الأهداف المحددة. فالأفراد بما لهم من خبرات وتجارب ومهارات يتكاملون مع ما هو متاح للإدارة من موارد وإمكانيات مادية ويباشرون أساليب العمل والأداء التي تتناسب مع أنواع الأهداف التي تسعى لها الإدارة. فلو انخفض مستوى كفاءة الأفراد فإن أساليب أخرى وإمكانيات مادية مختلفة ينبغي استخدامها لكي تصل الإدارة إلى نفس مستوى الإنجاز المستهدف. وبنفس المنطق فإن استخدام الحاسبات الآلية يبرز تطبيق أساليب أكثر تطورا في التخطيط ونظم المعلومات المتقدمة عما كان عليه الحال حين الاعتماد على العمل اليدوي بديلا عن الحاسبات.

و – أيضا – نجد صور التكامل تمتد لتشمل التوازن والتناسق بين هيكل التنظيم وطرق اتخاذ القرارات من حيث المركزية أو اللامركزية والتكامل بين السياسات الإدارية بعضها البعض، وبينها وبين الأهداف والخطط والبرامج الإدارية.

فالتكامل سمة الإدارة العصرية وأثره واضح في تعظيم العائد في مجمل ما تقوم به الإدارة من أعمال وما تستخدمه من موارد. وافتقاد التكامل ينعكس سلبا على عائد العمل الإداري وكفاءته.

الشمول:

تتصف الإدارة المعاصرة بالشمول بمعنى أن مجال اهتمامها ونطاق سريانها يتعدى حدود المنظمة الواحدة ويتسع ليشمل عناصر المجتمع جميعا. فلم تعد مفاهيم وأساليب الإدارة المعاصرة قاصرة على منظمات الأعمال أو وحدات الإنتاج الخاصة، بل هي تسرى كذلك في منظمات الأعمال ووحدات الإنتاج العامة (الحكومية) وكذا في مؤسسات وتنظيمات الدولة القائمة على تقويم الخدمات العامة ومباشرة الوظائف السيادية.

إن الإدارة المعاصرة في حقيقة أمرها هي عمل مخطط يهدف إلى تحقيق نتائج معينة باستخدام موارد وإمكانيات في ظل ظروف محددة. ومن ثم فهي شائعة التطبيق في كل الحالات التي تتوفر فيها تلك الأوصاف والشروط بغض النظر عن نمط الملكية أو صاحب الحق في الفوائد الناتجة من عمل الإدارة.

كذلك فإن شمولية الإدارة تعنى أنها لا تقتصر على مستويات معينة أو مجالات محددة، بل على العكس، فإن العمل الإداري يتسع ليشمل كافة المستويات التنظيمية ومختلف المجالات حتى في ميادين السياسة والخدمات الاجتماعية، والأنشطة النقابية والرياضية وأعمال الحرب والشئون العسكرية. فإلى عهد قريب كانت مثل تلك الأعمال تصنف على أنها أعمال فنية متخصصة، فالعلوم السياسية مثلا كانت هي المصدر الذي يستمد منه السياسيون مبادئ العمل السياسي، كما كان علم الاجتماع هو أساس توجيه العمل الاجتماعي والعلوم العسكرية والاستراتيجية هي أساس أعمال الحرب. ولم تكن الإدارة تذكر من قريب أو بعيد في تلك المجالات إلا فيما يخص أعمالا روتينية تتعلق بالأمور المالية وشئون الأفراد. ولكن صفة الشمول المقررة في الإدارة المعاصرة تجعلها تمتد لتغطى كافة تلك المجالات وغيرها، ومن ثم توجد الإدارة السياسية، والإدارة الاقتصادية، وإدارة الحرب، وكلها تعنى ذات المعنى ألا وهو الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى أهداف محددة من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد والإمكانيات المتاحة.

المستقبلية:

تتجه الإدارة المعاصرة بأعمالها وقراراتها إلى المستقبل تستشرف آفاقه وتحاول تصور أبعاده وتعمل على صياغة قراراتها وتكييف أوضاعها بما يسمح لها باستثمار ما سيأتي به المستقبل من فرص واحتمالات إيجابية، وتجنب ما يتوقع حدوثه من مشكلات أو معوقات.

فقرارات الإدارة لا تسرى على الماضي لأن الماضي قد تشكل فعلا وأحدث آثاره ومضى بمجرد انقضاء الفترة الزمنية. وبالتالي فإن الإدارة تخطط وتنظم وتوظف الإمكانيات والموارد وتوجه الجهود والطاقات لأنها تستهدف نتائج لم تحدث بعد آملة تحققها في مستقبل.

ويمكن القول عموما أن الإدارة تحاول تشكيل المستقبل ـ في حدود القدرة البشرية ـ من خلال دراسة الواقع وتحليله واستنتاج أهم المؤثرات المتحكمة في مساره من جانب،

وعن طريق استقراء الماضي وتحليله وتمعن الدروس المستفادة من حركة التاريخ والمجتمع من جانب آخر. وبذلك فنحن نرى الإدارة المعاصرة قد احتوت بداخلها على عناصر وقوى عاملة على التغير والتطور وإعادة صياغة الواقع بحيث يتشكل مستقبل يتفق مع الأهداف التي ترمى إليها. فالإدارة إذن ليست مجرد مستجيب سلبي للمتغيرات والمؤثرات المحيطة، ولكنها في ذاتها إدارة تغير.

وتعتمد الإدارة في الأساس على المعلومات المتدفقة والمنظمة التي تسمح باستجلاء الماضي والحاضر ومن ثم التنبؤ باحتمالات المستقبل. ويجب أن نؤكد أن استشراف المستقبل ومحاولة تطويعه لأهداف الإدارة أو التكيف معه بحسب الأحوال هو التحدي الحقيقي للإدارة المعاصرة، ومن أجل مواجهته يتحول إلى ابتكار ويتم اختبار سلوكها تحت فروض مختلفة في محاولة لتصور أوضاعها المستقبلية.

الإنتاجية:

إن المحك الأساسي لعمل الإدارة أن تحقيق نواتج مادية أو معنوية لم تكن موجودة من قبل فالإنتاجية معناها أن يتحقق عن استثمار وتوظيف الموارد المتاحة قيمة بحيث تكون قيمة الناتج من عمل الإدارة أعلى من مجموع قيم المدخلات أو الموارد التي استخدمت في هذا العمل. ولعل هذه الإنتاجية، هي ما يضفى على الإدارة أهميتها الحقيقة، فهي تخلق قيمة مضافة تعود بفوائد وعوائد على المشتركين في العمل مباشرة وغير مباشرة. ولعل من أهم سمات الإدارة المعاصرة أنها تدفع عمليات التجديد والابتكار والتطوير بما يؤدى إلى إنجازات متعاظمة في مستوى الإنتاجية وارتفاعات غير مسبوقة في القيمة المضافة الناشئة عنها.

الفعالية:

القيمة الحقيقية للإدارة المعاصرة تمكن في قدرتها على تحقيق أهداف وإنجازات يصعب الحصول عليها بدون نشاط وجهد المتخصصين. وليس القصد مجرد الوصول إلى أهداف أو إنجازات ما، ولكن الأساس هو تحقيق مستوى من الكفاءة يمثل أفضل استثمار للموارد والطاقات المتاحة.

وهذا ما يطلق عليه اسم الفعالية الإدارية أو قدرة الإدارة على أداء الأعمال الصحيحة والتوصل إلى تحقيق النتائج المطلوبة في حدود التكلفة المناسبة. وفعالية الإدارة هي خاصية كلية وشاملة تصف وتلخص الأبعاد المميزة لتنظيم الإدارة، كما أنها خاصية

مستمرة على مدى الزمن ومن ثم لها صفة تراكمية وقدرة إشعاعية تؤثر بدورها على تلك الأبعاد المميزة للتنظيم. ولا شك أن فعالية الإدارة المعاصرة تعبر عن تفاعل السمات الآتية للإدارة:

- التكامل بين أقسام وأجزاء التنظيم الإداري.
- الوضوح والتحديد في نظام اتخاذ القرارات وموضوعية المعايير المستخدمة في الوصول إلى قرار.
- الاستقلال وحرية الحركة التي يتمتع بها التنظيم الإداري في مواجهة المناخ ومصادر السلطة الممنوحة له.

وتبدو مظاهر الفعالية الإدارية في الآتي:

- حسن أداء واستثمار الوقت.
- ضبط التكلفة وترشيد الإنفاق.
- انتظام وضبط تتابع العمليات في توقيتها المناسب.
- دقة الأداء وارتفاع مستوى الجودة في الأعمال.
- التركيز على النتائج وعدم الانسياق وراء ضبط الإجراءات.
- التركيز على استثمار عناصر القوة في الموقف المحيط بالإدارة.

المدير الفعال:

إن فعالية الإدارة هي بلا شك ناتج فعالية المدير. الذي يستطيع تحديد الأهداف المرغوبة ذات القيمة، ويتمكن من تحقيقها باستخدام المتاح من الموارد والإمكانيات استخداما أمثل.

وتتبدى مقومات المدير الفعال في الآتي:

- المعرفة السليمة والمتجددة بأساسيات علوم الإدارة وأساليبها المستحدثة.
- القدرة الإدارية والدقة في تصور المواقف وتحديد المشكلات واستخدام الأساليب الإدارية المناسبة في مواقعها السليمة وتوقيتاتها المناسبة.
- القدرة القيادية وإمكانية التأثير في سلوك الآخرين وتوجيهه ناحية التحقيق الأمثل للأهداف المحددة.

- الإحاطة بمجال النشاط موضع الاختصاص والقدرة على فهم أساسياته وأبعاده الفنية.

نمط العمل الإداري الفعال:

لكي نتصور الإدارة المعاصرة في حقيقتها، فلابد من تمثل كيف يباشر المدير الفعال عمله ؟ وكيف يؤدى واجبات وظيفته الإدارية ؟

- يبدأ المدير الفعال عمله بدراسة الموقف المحيط به ومحاولة تبين أبعاده المختلفة. لأن وصف أو تقدير الموقف هو المهمة الأولى للمدير الفعال.
- بناء على المعلومات الناتجة عن دراسات الموقف، يستطيع المدير الفعال استنتاج العوامل الأساسية المؤثرة في الموقف وتأثيراتها على عمل الإدارة سلبا وإيجابا. لتحليل الموقف يساعد المدير على تبين العوامل المساعدة للإدارة التي يمكنه السيطرة عليها وتوجيهها (الموارد أو الإمكانيات)، وتلك العوامل المعوقة للعمل الإداري والتي لا يستطيع السيطرة عليها أو التحكم فيها (القيود).
- ويمتد اهتمام المدير إلى محاولة التنبؤ بالأوضاع المستقبلية للموقف واحتمالات التغير فيه، ومدى تناسب التغييرات المحتملة مع أهداف المدير. حتى يستطيع المدير إعادة سياساته وخططه لتحقق التغير المرغوب في أبعاد الموقف اعتمادا على الموارد وأخذا في الاعتبار القيود المفروضة.
- يحاول المدير بعد ذلك إحداث التغيير المحدد من خلال اتخاذ القرارات الهادفة إلى تحريك الموارد والإمكانيات باستخدام الأساليب والطرق المساعدة.
- ويستمر المدير الفعال في متابعة مدى تنفيذ القرارات وما يترتب عليها من نتائج مع متابعة ما يحدث في الموقف من متغيرات تستلزم تعديل خطط وبرامج وقرارات الإدارة.
- يهتم المدير الفعال بمتابعة مجريات الأمور في البيئة المحيطة ويستوعب المؤشرات الدالة على اتجاهات التغيير ليأخذها في الاعتبار ويعدل من قراراته وسياساته بما يتناسب وتلك المتغيرات.

وفى ضوء كل ما سبق، يعتمد المدير الفعال منهجا موضوعيا يرتكز على منطق الإدارة المعاصرة الذي يتمثل في إعداد التدبير، ثم القياس والتقييم اعتمادا على تصورات شاملة ومحيطة بأبعاد الموقف السائدة والمحتملة، مع توفير القدرة على المناورة وإحلال

بدائل محل أخرى استجابة لمتطلبات المواقف المتغيرة واستهدافا لتحقيق النتائج المرجوة في جميع الأحوال؛ أي أن المدير الفعال يتبع منهجا حركيا في الإدارة لا يقتصر فيه على متابعة الأحداث ومواكبتها فحسب، بل يحاول التنبؤ بالأوضاع المستقبلية، ويسبق الأحداث والمشكلات، ويعد لها عدة تسهم في تخفيف آثارها السالبة أو تأكيد الاستفادة من آثارها الإيجابية بحسب الأحوال. ومن ثم فإن نمط العمل الإداري الفعال يتميز بالآتي:

- تكييف وتشكيل المواقف لخدمة أهداف الإدارة.
- تحريك المواقف واستثارة المتغيرات بما يحقق أهداف الإدارة.
- يعتمد منطق مهاجمة المشكلات وإيجـاد مخارج منها قبل حدوثها.
- لا يقنع بما هو كائن أو ممكن، بل يحاول الوصول إلى ما يجب أن يكون.

الدعائم الأساسية للإدارة المعاصرة:

لقد انتهينا إلى تأكيد أهمية الإدارة المعاصرة في تحريك واستثمار الطاقات والموارد المتاحة للمجتمع بحيث ينتج عن ذلك إنجازات مادية ومعنوية تشبع احتياجات المجتمع وتحقق مستوى الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية المنشودة. ووصول الإدارة المعاصرة إلى هذه الإنجازات هو أمر بالغ الصعوبـة يتطلب جهودا تعتمد على الفكر الواضح والتحليل السليم والإحاطة الشاملة بالمتغيرات ذات التأثير في احتمالات الوصول إلى النتائج المستهدفة.

وتنجح الإدارة المعاصرة في التغلب على المشكلات وتحقيق مستويات الإنتاجية والفعالية الأعلى حين توفق في توظيف مجموعة من الدعائم الإدارية التي تسهم مجتمعة في إنجاح الإدارة وتوصيلها إلى أهدافها. ولكل من تلك الدعائم أهميته الذاتية وإسهامه المباشر وغير المباشر فيما تصل إليه الإدارة من نتائج، ولكن الأثر الأكبر ينتج من محصلة تفاعل تلك العوامل وتكاملها معا. وفيما يلي تحليل موجز لأهم الدعائم:

المعلومات:

نعيش الآن عصر المعلومات، ويتمتع المجتمع الإنساني بثمار ثورة المعلومات والاتصالات. ولا شك أن الإدارة المعاصرة كانت من أهم المستفيدين من تلك الثورة الجديدة التي أتيحت للمجتمع الإنساني والمتمثلة في كم هائل متدفق ومتجدد من المعلومات

التي تصف وتعرف وتشرح وتوضح وتفسر الأوضاع والظروف الذاتية للمنظمات، وما يحيط بها من أوضاع وظروف محلية وعالمية. وتحتل المعلومات ركنا هاما في البناء الإداري المعاصر لأنها أداة الربط الأساسية بين أجزاء التنظيم وهى الوسيلة الرئيسية للإدارة في التنسيق والتخطيط والمتابعة. ونحن نرى المعلومات وقد توقف عليها نشاط الإدارة المعاصرة كله، حيث نعتقد أن حركة الإدارة وتوجهاتها جميعا ما هي إلا استجابات منظمة للمعلومات المتدفقة عليها من المناخ المحيط من ناحية، والنابعة من أنشطتها الذاتية من ناحية أخرى.

وتتعدد مصادر المعلومات الواردة إلى الإدارة المعاصرة على النحو التالي:

- معلومات صادرة عن نظم إدارية ومنظمات أخرى محلية وعالمية، وهى تمثل الأفعال والقرارات وأنماط النشاط والحركة التي تمارسها تلك المنظمات والتي ترتبط بها الإدارة المعنية بعلاقات مباشرة أو غير مباشرة.
- معلومات صادرة عن الأفراد والجماعات الذين تعايشهم إدارة المنظمة في أي تجتمع والتي تتفاعل معهم بالتعامل أو التبادل المباشر وغير المباشر.
- معلومات صادرة عن نظم عليا في المجتمع لها سلطة التشريع أو التقييد (مثل الحكومة وغيرها من النظم السيادية أو الإشرافية بصفة عامة).
- معلومات صادرة عن النظم المادية والطبيعية المحيطة بالإدارة.

وإلى جانب تلك المصادر الخارجية، فإن الإدارة ذاتها تنتج أشكالا متنوعة من المعلومات بحكم نشاطها الذاتي وأوضاعها الداخلية. إن حركة أجزاء النظام الإداري وتفاعلاتها معا تستهلك (أو تستخدم) الموارد والصفات المتاحة له، ومن ثم تصدر عن تلك الحركة معلومات توجه الإدارة إلى ضرورة تدبير طاقات جديدة، كما يصاحب الناتج مؤشرات تنبه الإدارة إلى ضرورة العمل من أجل التعبير عنه أو التصرف فيه.

وثمة حقيقية رئيسة للإدارة المعاصرة هي أن المعلومات تتواجد بطبيعة الأمور في عمل الإدارة. وهى غالبا تتواجد في صور مبدئية (أو بدائية) ولكنها تحتاج إلى أن يكشف عنها وتعاد صياغتها حتى تتاح لها فرص إحداث التأثيرات المنطقية المتعلقة بما تحويه من دلالات لأن التفكير الإداري المعاصر يوجه عناية خاصة إلى تصميم وتشغيل نظم متخصصة في الكشف عن المعلومات واستقبالها ووضعها في الإطار السليم الذي يتيح لها التفاعل بطلاقة وحرية مع عناصر الإدارة جميعا. وبذلك فإن الأجزاء التنظيمية المعنية بتشغيل نظم المعلومات تحتل في التفكير الإداري المعاصر أهمية كبرى باعتبارها مراكز

لضبط نبض التنظيم وحماية التدفق المنتظم والمستمر لمصدر حيويته في إحساسه بما حوله وبنتائج أعماله. ويلاحظ أن المعلومات تتناول بالوصف والتحليل ليس فقط الأحداث والأوضاع الماضية أو التاريخية، بل تعنى أيضا بوصف وتحليل الأحداث والأوضاع المعاصرة أو الجارية، كما تمتد إلى التنبؤ بالأحداث والظروف المستقبلية.

إن التعامل المستمر مع المعلومات والتفاعل بها ومعها هي سمة واضحة للإدارة المعاصرة.

الأهداف:

الأهداف هي تلك الإنجازات أو النتائج التي تعمل الإدارة على تحقيقها باستخدام الموارد والطاقات المتاحة والمحتملة في إطار القيود والمحددات الذاتية والمناخية للعمل الإداري. وإذا استخدمنا منطق النظم - أي الإدارة باعتبارها نظاما مفتوحا - فإن الأهداف هي مخرجات Outputs النظام الإداري.

ويوجه الفكر الإداري المعاصر اهتماما واضحا لمفهوم الأهداف لما له من تأثير على فعاليات الإدارة بشكل عام. ويهمنا في هذا المجال استعراض بعض الأفكار العلمية والمحاورات الفلسفية عن الأهداف في الإدارة:

- تستمد الإدارة أهدافها من استقراء أوضاع ومتطلبات البيئة المتاحة من ناحية، واستكشاف إمكاناتها وطاقاتها الذاتية من ناحية أخرى. علما بأن تحديد درجة النجاح في المقام الأول يتوقف على حسن اختيار الأهداف وتحديدها.
- اختيار الأهداف يتطلب المواءمة والتوفيق بين ما تحتاج إليه البيئة أو ما قد تتمكن من استيعابه، وبين ما تقرره الإدارة أو ما هو متاح لها من قدرات وما يحتمل أن يتوفر لها من إمكانيات.
- إن الإدارة لا تسعى بتحقيق الأهداف المختارة إلى مجرد الاستجابة الآلية لمتطلبات المجتمع، بل تحاول التأثير في هذا المجتمع وتغييره من خلال الأهداف التي تحققها.
- تنعكس الأهداف المختارة على اختيار وتصميم العمليات والأنشطة المختلفة في التنظيم الإداري، كما تنعكس على اختيار واستقبال المدخلات (الموارد) المستخدمة فيه. ومن ناحية أخرى، فإن ما يتحقق من أهداف يكون له تأثير مباشر على حجم ونوع الموارد التي يستطيع النظام الإداري الحصول عليها من البيئة المحيطة. ومن ثم فإن استنتاجا هاما قد تكرس في الفكر الإداري المعاصر هو أن استمرار وبقاء الإدارة

مرهون ببقاء واطراد فعاليتها وهذا لا يتوقف على كم ونوع الموارد المتاحة لها، بقدر ما يتوقف على نجاحها في اختيار الأهداف وتحقيقها.

ومن الحقائق الواضحة في الفكر الإداري المعاصر أن الإدارة تعانى في كثير من الأحيان من مشكلة تناقض الأهداف Goal Conflictوتنشأ هذه التناقضات من أسباب مختلفة أهمها التباين بين ما يريده المجتمع من جانب، وما يقدمه التنظيم الإداري من جانب آخر، كما تنشأ تناقضات الأهداف من تباين المصالح والدوافع لعناصر التنظيم المتعددة واختلافها عما يسعى إليه التنظيم الأكبر من جانب آخر. ولقد كانت مشكلة تناقض الأهداف تثير فزعا شديدا في التفكير الإداري التقليدي حيث كان يعتقد أنها مصدرا للتحلل والانشقاق التنظيمي، وبالتالي خطورة يجب العمل على تجنبها. ولكن الفكر الإداري المعاصر يرى في تناقض الأهداف ـ بل في التناقض بصورة عامة ـ ظاهرة صحية يجب العمل على إبرازها وتوفير المناخ المناسب لتطويرها إلى أسلوب تنافس إيجابي. إن تناقض الأهداف يفسره مفهوم النظم على أنه حالة اختلال في توازن النظام إما داخليا أو خارجيا، وحيث تتصف النظم بالقدرة على الإحساس بالاختلال من ناحية، ومحاولة استعادة التوازن من ناحية أخرى، فإننا نرى أن تناقض الأهداف يحرك الإدارة (كما قد يحرك المجتمع) ويثيرها بحثا عن الطرق والأساليب المؤدية إلى استعادة التوازن الذي يكون عادة عند مستوى أفضل وأعلى من الإنجاز والأداء.

وثمة أمر جوهري يتعلق بالمدى الذي يذهب إليه التنظيم الإداري في محاولته تحقيق أهدافه. فقد كان الفكر الإداري التقليدي يرى أن يتحقق الحد الأقصى للهدف وذلك على أساس تجاهل أمرين: الأول هو تناقض أهداف التنظيم المتعددة (أو احتمال تناقضها)، والثاني هو الضغوط والقيود البيئية على التنظيم التي تحد من قدرته على الإنجاز. والفكر الإداري المعاصر يتجه اتجاها مغايرا يتناسب مع مفهومه عن الإدارة باعتبارها نظاما مفتوحا. إن المدى المقترح لتحقيق الأهداف وهو ما يسمى « حد الإشباع Satisfaction » هو الحد الكافي من الإنجاز الذي ينتقل بالتنظيم خطوات إيجابية إلى الأمام في مجال تحقيق هدف معين وذلك دون أن يعوقه أو يدفعه إلى التضحية بتحقيق حد مماثل في وقت آخر.

ونتيجة لفكرة حد الإشباع في تحقيق الأهداف، فإن الفكر الإداري المعاصر يتبنى فكرة أخرى هي « فجوة الأهداف Goal Discrepancy» وهى عبارة عن الفارق بين حجم (كمية، مستوى) الهدف المختار وحد الإشباع الذي تحقق من هذا الهدف. إن

أهمية هذه الفكرة تنبع من كونها تضع الإدارة في إطار علمي سليم يستمد مقوماته من مفهوم النظم.

وفى ضوء تحليل النظم، فإن فجوة الأهداف المختارة قد تكون سالبة حين تقل الأهداف المحققة عن الأهداف المختار سواء من حيث كمية الإنجاز أو مستوى الأداء.

وهذا القصور في الإنجاز يمثل في تصورنا دافعا للإدارة إلى تكثيف وإعادة تصميم أساليب العمل ومحاولة الارتفاع بمستوى الحد المستهدف. ومن ناحية أخرى فقد تكون فجوة الأهداف ناشئة عن زيادة الأهداف عما كان مستهدفا. وتلك الزيادة تمثل فائضا يستخدمه التنظيم الإداري في تعويض تخلفات سابقة أو الإعداد لمواجهة صعاب وعقبات متوقعة مستقبلا.

الوسائل:

تعتبر الوسائل أو الأساليب أحد الأبعاد الحيوية في تكوين عمل الإدارة حيث المعبر الذي يستخدم في تحريك المواقف لأحداث التغيير المتوافق مع أهدافها المختارة.

فالإدارة تحاول أن تنتقل من الموقف السائد الذي تمارس فيه، نشاطها إلى الموقف المستهدف الذي يصف النتائج والإنجازات التي قامت من أجلها. لتحقيق هذا الانتقال ويمكن للإدارة الالتجاء إلى وسائل وأساليب محددة الفعالية من جهة، ومتناسبة مع طبائع المواقف، ومتطلباتها من جهة ثانية.

ويتبنى الفكر الإداري المعاصر عددا من الوسائل والأساليب التي يراها ضرورة محتمة لإمكان تحقيق الأهداف المختارة. وهذه الوسائل هي:

- البحث والدراسة وتكوين المعلومات.
- التحليل والكشف عن العلاقات والبدائل.
- تصميم النظم.
- التخطيط وتكوين البرامج.
- المتابعة والتقييم المتكامل.

فالإدارة المعاصرة تعتمد البحث والدراسة وسيلة هامة للتعرف على معطيات المناخ المحيط والأوضاع السائدة فيه، ومن ثم تكشف عما به من فرص متاحة وما يفرضه من

قيود ومعوقات. كذلك من خلال البحث والدراسة تكشف الإدارة عن طاقاتها الذاتية والإمكانيات الكامنة في عناصرها المادية والبشرية.

والناتج الحقيقي من البحوث والدراسات ينبغي أن يكون تدفقا مستمرا ومنتظما من المعلومات التي تصف الإدارة والمحيط الذي توجد فيه، كما تكشف عن الأحداث والوقائع ذات العلاقة بقدرتها على تحقيق أهدافها المختارة.

وفى ضوء هذا التصور تصبح أنشطة البحوث وجميع الحقائق ركنا أساسيا في فعاليات الإدارة المعاصرة.

وحين تتجمع المعلومات ونتائج البحوث لدى الإدارة، فإن جهدا منظما، متطورا يجب أن يوجه إلى تحليلها واستنتاج ما تحويه من علاقات وبدائل.

وعلى سبيل التحديد فإن الإدارة تهتم بوسيلة ما للكشف عن الحقائق وخصائص المتغيرات التي تتعامل بها أو معها. فإذا استطاعت الإدارة الفصل بين المتغيرات التابعة أو التي تحت سيطرتها من جانب،وبين المتغيرات المستقلة أو المؤثرة فيها من جانب آخر، فإنها تكون في موقف أفضل من حيث القدرة على إدراك العلاقات بين تلك المجموعات من المتغيرات واتجاهات تأثيرها على حركة الإدارة واحتمالات وصولها إلى أهدافها المختارة.

إن ما تسعى إليه الإدارة المعاصرة هو التوصل إلى مجموعة من الطرق والاتجاهات البديلة التي تعمل بمقتضاها على تجميع وتوجيه طاقاتها ومواردها بحيث ينجم عن ذلك أنسب درجة من الإنجاز في إطار المعطيات والمحددات التي تتعامل في ظلها.

والفكر الإداري المعاصر، في إدراكه لأهمية توليد البدائل، إنما يضع شروطا لما يمكن قبوله منها، أهمها أن يكون البديل ممكنا أو في قدرات الإدارة وطاقاتها، وأن يكون مؤديا إلى تحقيق الأهداف المختارة أو بعضها وألا ينجم عنه آثارا سلبية ذات خطر على الأفراد أو المؤسسة.

ويمكن تصنيف البدائل المتاحة للإدارة إلى صنفين أساسيين هما بدائل المستوى الأعلى Higher Level Altermatives ونقصد بها الاستراتيجيات الكبرى التي تعتمدها الإدارة في تحريك مواردها باتجاه الأهداف المختارة، وبدائل المستوى الأدنى، ونشير بها إلى التكتيك الذي تلجأ إليه الإدارة تنفيذا لاستراتيجية معينة.

وبصفة عامة فإن الإدارة حين تبحث عن البدائل فإنها تأخذ في الاعتبار مبدأ التضحية في نفقة الفرصة الضائعة Opportunity التي تحسب على أساسه التكلفة النسبية للبديل الذي تم اختياره بالقياس إلى البدائل التي ضحت بها الإدارة حين لم تقرر اختيارها .

إن اختيار البدائل ليس إلا وسيلة نحو تحقيق الأهداف المختارة. ولكي يتم هذا التحقيق لابد من استخدام وسيلة أخرى مساعدة هي مجموعات النظم والإجراءات Systems and Procedures التي يتم من خلالها تحويل البدائل إلى أنشطة تفصيلية تترابط في علاقات منطقية وتتناسب في مرونتها أو إثباتها النسبي مع طبيعة كل بديل .

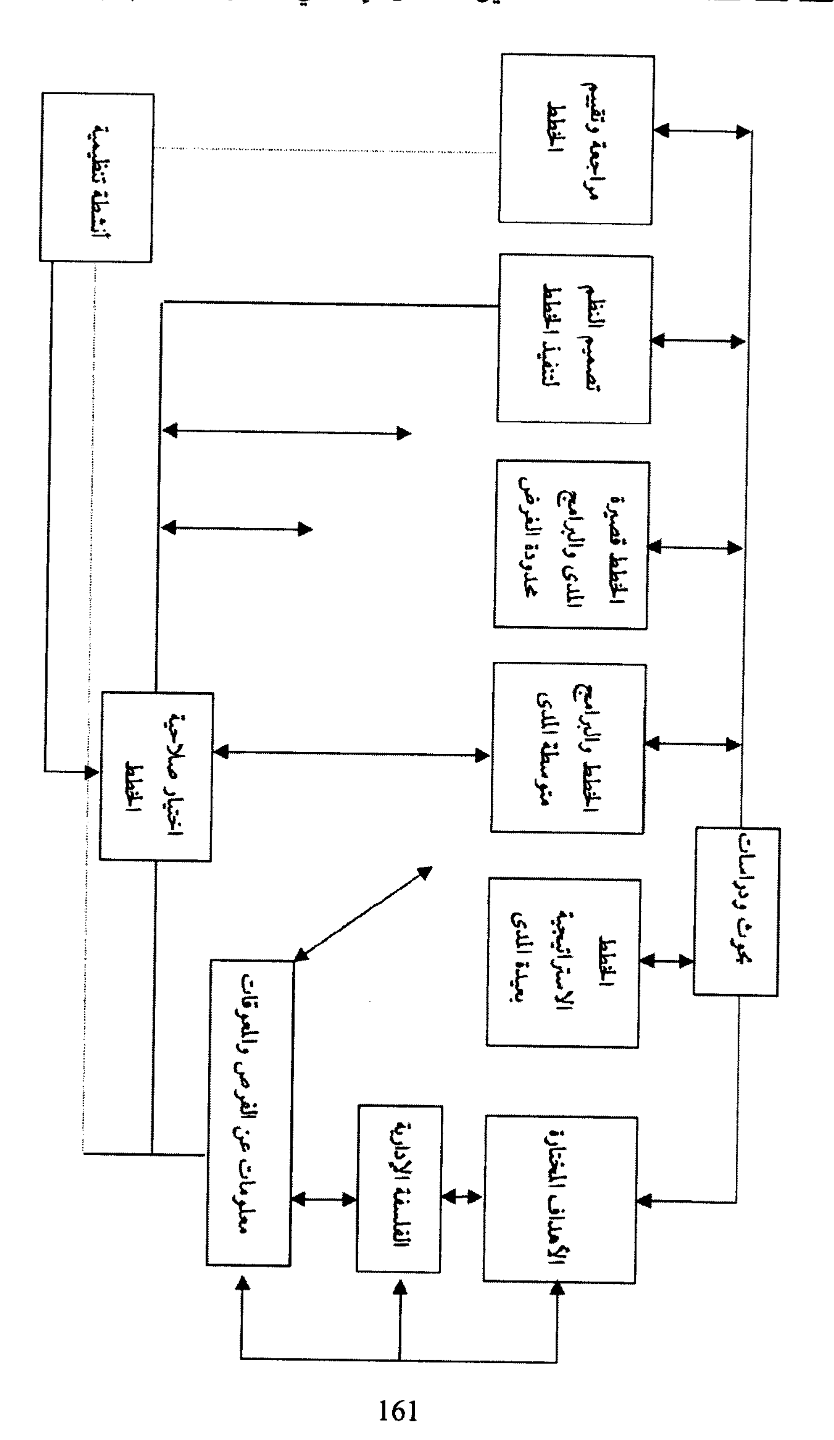
وتعتبر عملية تصميم النظم Systems Design واحدة من أحدث وأهم الأساليب الإدارية التي زاد اعتماد الإدارة المعاصرة عليها لضمان الإنجاز السليم عند الحد الأدنى من الجهد والوقت والتكلفة .

وقد اكتشف الفكر الإداري المعاصر فعالية عمليات المعيارية Standardization والروتينيةRoutinization باستخدام مستحدثات التكنولوجيا المعاصرة وأهمها الحاسبات الإلكترونية خاصة في تنفيذ البدائل المتكررة أو المستقرة.Routine لذلك فإن الإدارة المعاصرة تصر على قيام كيان تنظيمي متخصص في دراسة وتحليل النظم System Analysis. لأن البدائل والنظم تزداد فعاليتها عندما يتم تنسيقها في إطار متكامل يضم عناصرها في تكوين متناسق من الخطط والبرامج. ويعتبر التخطيط الإداري الشامل Comprehensive Management Planning وسيلة هامة لإحداث التجميع والتنسيق نحو الغايات المستهدفة .

وتكتمل الوسائل الإدارية باستخدام المتابعة والتقييم الشامل للأداء والإنجازات. ويرى الفكر الإداري المعاصر أن تقييم الأداء هو استقرار دلالات ومؤشرات المعلومات الناتجة عن حركة التنفيذ لكي يتم الحكم على مدى الكفاءة في تحقيق الأهداف المختارة والكشف عن مجالات التخلف أو الانحراف في التنفيذ والعمل على تصحيحها وتقويم مسار الأنشطة بالتنظيم.

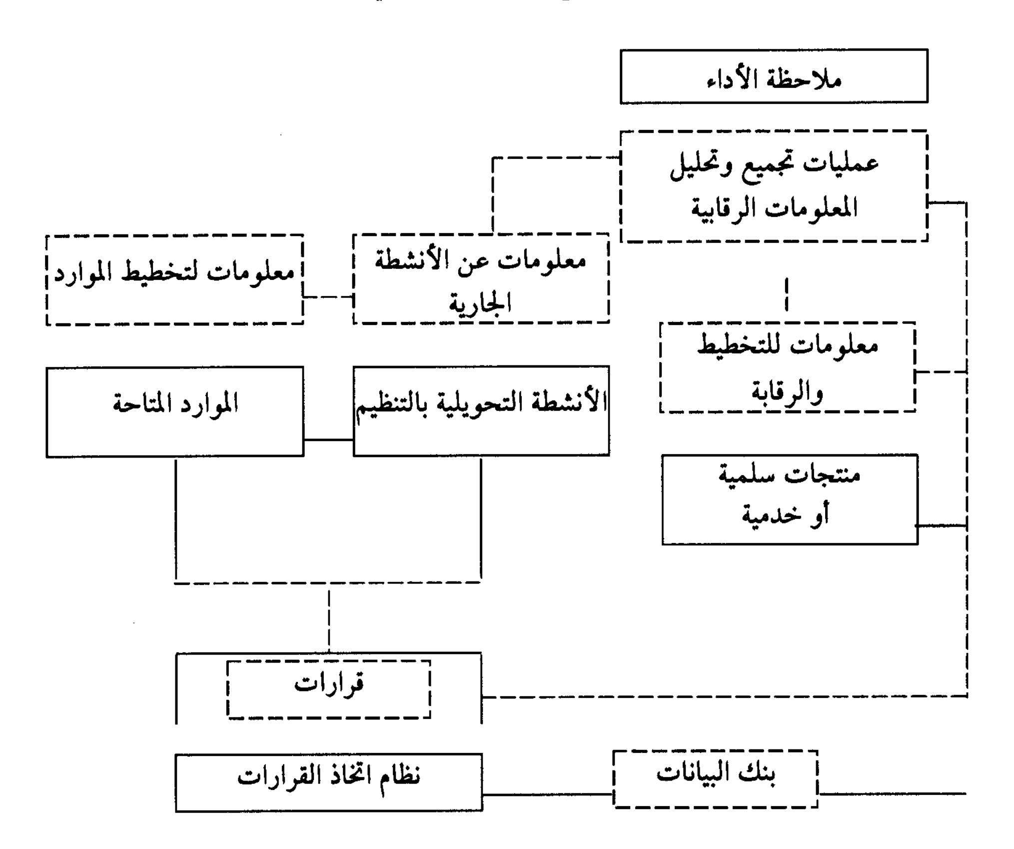
إن التقييم في تصورنا هو وسيلة حركية مستمرة تصاحب تدفق الأنشطة الإدارية في توافق زمني يسمح للإدارة باكتشاف احتمال انحراف الأداء عن مستوياته المستهدفة، ومن ثم يمكنها من تصحيح وتطوير أساليب تأمين الوصول إلى الأهداف المختارة.

ويميل الفكر الإداري المعاصر إلى اعتبار وسيلة التقييم الشامل عنصرا مترابطا مع نظام المعلومات المتكامل في التنظيم كما يتضح من الشكلين التاليين:



أنشطة تنظيمية
مراجعة وتقييم الخطط
تصميم النظم لتنفيذ الخطط
الخطط قصيرة المدى والبرامج محدودة الغرض
الخطط والبرامج متوسطة المدى
اختيار صلاحية الخطط
بحوث ودراسات
الخطط الاستراتيجية بعيدة المدى
معلومات عن الفرص والمعوقات
الفلسفة الإدارية
الأهداف المختارة

ويميل الفكر الإداري المعاصر إلى تصور العملية التخطيطية الشاملة في إطار مفهوم النظم حيث تتولد لدى الإدارة معلومات وأحداث مختلفة تمثل المدخلات في نظام التخطيط. ومن ثم تحدث جهود تخطيطية تترجم تلك المعلومات والأحداث إلى هيكل متناسق من الخطط والبرامج كما يتضح من الشكل التالي:



نظام تقييم الأداء باعتباره نظاما للمعلومات

القرار:

تتبلور المعلومات الواردة للإدارة عن المتغيرات التي تتعامل معها في مجموعة من البدائل، وبالتالي يبدأ التحدي الأساسي للإدارة، وهو اتخاذ قرار حيث يتم اختيار بديل

(أو بدائل) لترجمته إلى فعل وسلوك من أجل تحقيق الإنجاز المستهدف وفقا لعدد من القواعد والمعايير.

وتتفاوت عملية اتخاذ القرارات في صعوبتها تبعا لتعدد البدائل المطروحة للاختيار وبحسب تداخل العوامل والمتغيرات المتفاعلة في الموقف وبناء على ذلك سنجد حالات كثيرة تصل فيها الإدارة إلى قرار، ومن ثم تتم الاستجابة في وقت قصير نسبيا قد يبدو أحيانا وكأنه رد فعل تلقائي أو آلي للمثير الخارجي.

تلك هي القرارات الروتينية التي اعتمدتها الإدارة واختبرت نتائجها ووجدتها في صالحها ومن ثم تميل إلى تكرارها كلما تهيأت الظروف. وهناك حالات أخرى يطول فيها الوقت الذي تستغرقه الإدارة في الوصول إلى قرار حيث تكون المشكلة موضوع البحث جديدة في نوعها لم تألفها الإدارة بعد، أو لارتفاع درجة تعقيدها.

إن اتخاذ القرارات في الفكر الإداري المعاصر هو عملية عقلانية بالدرجة الأولى تخضع لقيود ومتطلبات تفرضها البيئة المحيطة من جانب، وتنبع من طبيعة عمل الإدارة وأوضاعها من جانب آخر.

واتخاذ القرار بهذا المعنى هو نشاط مستمر يعتمد على كل المعلومات المتاحة عن الفرص والمعوقات في المناخ المحيط، ثم استنادا إلى معايير للاختبار يحددها النظام لنفسه، تبدأ عملية البحث عن السبل المختلفة (البدائل) التي يتمكن من خلالها النظام أن يستفيد من الفرص المتاحة أو يتجنب المعوقات القائمة أو المحتملة. وحين تكتشف الإدارة البدائل الممكنة فإنها تخضعها لعملية مقارنة بحثا عن ذلك البديل الذي يحقق لها هدفها بأعلى كفاءة ممكنة (في إطار حد الإشباع).

إن القرار كما تبين لنا هو اختيار طريق أو سبيل معين تتخذه الإدارة للوصول إلى هدف مرغوب، فهو بهذا المعنى انحياز إلى جانب نمط سلوكي محدد دون غيره. والأصل في القرار أنه وسيلة إلى تحقيق الأهداف والمنافع التي تسعى إليها الإدارة أو تجنب الأضرار التي تتوقعها، أي أن اتخاذ القرارات يتمثل في عملية مستمرة متدفقة توجد طالما كانت الإدارة في موقف يحتم عليها الاختيار.

الاتصال Communication:

ولا يفوتنا في هذا المقام أن نشير إلى أهمية عملية الاتصال في تحقيق التعامل الإنساني.

فالاتصال من المفاهيم النفسية الاجتماعية التي تغلغلت في كافة ميادين الحياة العامة والخاصة، ولا يمكن أن يستغنى عنها الإنسان طالما وجد على ظهر البسيطة لأهمية هذا المفهوم، ولا يقتصر مفهوم الاتصال على الإنسان فقط بل يشمل الحيوانات والطيور، فلكل جنس من المخلوقات لغة خاصة به تسهل عملية الاتصال بينه وبيـن بنى جنسه.

ولا يقتصر الأمر عند هذا الحد بل مع التدريب والتعود يمكن للإنسان أن يتصل بغيره من الكائنات الأخرى فيفهم سلوك الحيوانات والطيور بل وأقام صلات كثيرة الأوشاج مع المخلوقات الأخرى وروض العديد منها واستأنس الكثير منها، وذلك بفضل الاتصال.

وقد صاغ العلماء نظرية الاتصال Communication Theory واعتبروها فرعا لعلم النفس الاجتماعي الذي يدرس الاتصال على كافة مستوياته الإنسانية والآلية، وتقول بعض النظريات الحديثة أن علم النفس ينبغي إعادة صياغته على أساس الاتصال لا على أساس الوظائف والاضطرابات الوظيفية للأفراد، وينطبق هذا في التحليل النفسي على نظرية الغريزة لا على نظرية الموضوع لأن نظرية الموضوع تقوم على العلاقة بين الفرد والموضوع، ويعنى هذا أن الفرد يسعى لإنشاء اتصال مع موضوعه، وأن العصابى هو الفرد الذي فشل في إنشاء اتصال كهذا.

وفى اللغة الإنجليزية تعنى كلمة Communication مراسلة، إيصال، واتصال، موصل، صلة، طريق، تبليغ، إخبار، إفشاء، إطلاع، خبر، اختلاط، مخالطة.

ووسائل الاتصال متنوعة وكثيرا منها وسائل نقل البضائع والسفر وتبادل الرسائل بين الناس والمعلومات، ومن أهم وسائل الاتصال: السكك الحديدية والراديو والتليفزيون والتليفون والفاكس والإنترنت.

ولو دققنا النظر في التعريف الآخر لكلمة Communication لقلنا أنها وسائل للمواصلات والاتصالات، وهى في ذات الوقت تعتبر وسائل هامة في عملية الاتصال ونقل الرسائل والمعلومات وربط الأفراد والمجتمعات ببعضها البعض.

وفى اللغة العربية كلمة اتصال مشتقة من (وصل) (وصلت) الشيء من باب وعد و(صلة) أيضا، و(وصل) إليه يصل (وصولا) أي بلغ وصل بمعنى (اتصل) أي

دعا، وهو أن يقول يا لفلان قال الله تعالى: « إلا الذين يصلون إلى قوم » أي يتصلون و(الوصل) ضد الهجران، المفاصل و (الوصيلة) التي كانت في الجاهلية هي الشاة تلد سبعة أبطن. . . وفى الحديث لعن الله (الواصلة) و(المستوصلة) فالواصلة التي تصل الشعر والمستوصلة التي يفعل بها ذلك، وتوصل إليه أي تلطف.

وكلمة اتصالات Communications مشتقة من الأصل اللاتيني Communis بمعنى Commonأي عام. ذلك لأن الإنسان عندما يتصل بآخر فإنه يهدف عادة « بوصول إلى نتيجة » أو وحدة فكر. وعلى ذلك فعملية الاتصال هي: إنتاج وتوفير جميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العمل ثم نقل هذه المعلومات وتبادلها، وإذاعتها والإعلام بها والإعلان عنها بحيث يمكن الإجابة بأمور وأخبار ومعلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو التغيير والتعديل في هذا السلوك أو توجههم وجهة معينة.

وتتم هذه العملية عادة في صور متبادلة بين الجانبين؛ بمعنى نقل أو إعطاء البيانات والمعلومات إلى الأخرين والعكس.

ويذكر العلماء أن اصطلاح (اتصال) ترجمة عربية لاصطلاح Communicationفي اللغة الإنجليزية، وكلمة اتصال في اللغة الإنجليزية مشتقة بين الكلمة اللاتينية Communicare أو المصطلح اللاتيني (Common) و (Communis) بالإنجليزية منحته فعند الاتصال يحاول الفرد أن يخلق جوا من الألفة والاتفاق Commonnessمع شخص ما أي أننا نحاول أو نشارك معلومات وأفكار واتجاهات الآخرين مع معلوماتنا وأفكارنا واتجاهاتنا. لأن الاتصال يجعل المرسل والمستقبل على موجة واحدة في مواجهة رسالة معينة.

وفى المعجم الوجيز (وصل) الشيء بالشيء (يصله) وصلا وصلة ضمه إليه وجمعه ووصله: اتصل به ولم يهجره (أوصله) الشيء وإليه أنهاه وأبلغه إياه. اتصل الشيء بالشيء التأم وصار موصولا به. ومن وسائل الاتصال الجماهيري الطرق التي يمكن بها إيصال فكرة أو رأى إلى عدد كبير من الأفراد المنتشرين في أماكن بعيدة كالصحافة والإذاعة. ولهذه الوسائل شأن كبير في نقل الأفكار وربط الجماهير بعضها ببعض.

وتلعب اللغة دورا هاما في عملية الاتصال منذ المراحل الأولى لنمو الإنسان فيبدو لأول وهلة أن وظيفة اللغة عند الطفل كوظيفتها عند الراشد هي نقل أفكار الفرد إلى الغير، فالراشد ينقل ألوانا مختلفة من أفكاره إلى الغير عن طريق اللغة.فأحيانا يستخدم اللغة للتقرير، وأحيانا تفصح اللغة عنده عن أوامر أو رغبات، وتستخدم للنقد أو الوعيد.

ويؤكد العلماء على أن اللغة تلعب دورا أساسيا في عملية الاتصال، فالطفل عندما يناجى نفسه فإنه يخلق لنفسه مستمعين خياليين، ونجد صدى ذلك عند الراشد عندما يغنى أثناء عمله.

إن الألفاظ تشتق من الصيحات التي تصاحب الفعل عند الإنسان البدائي مثل صيحات الغضب والتهديد في حالة القتال وغيره.

ويذكر الباحثون: أن اللغة من أهم وسائل الاتصال بين البشر فعن طريقها يتم التفاعل بين أفراد المجتمع البشرى. ومن ثم يعرف الاتصال على أنه « العملية Process التي تنتقل بمقتضاها معنى بين الأفراد، وعلى هذا أصبحت كلمة اتصال في المفرد والصفة Communication تستخدم للإشارة إلى عملية الاتصال التي يستخدم عن طريقها نقل معنى أما الاتصال في صفة الجمع Communications فتشير إلى الرسائل نفسها Messeage أو مؤسسات الاتصال وعليه يعد « أن الاتصال لب السلوك الاجتماعي وهو العملية التي ينقل من خلالها الأفراد أفكارهم ومعلوماتهم واتجاهاتهم وعواطفهم ومشاعرهم إلى الأفراد الآخرين ».

ولقد أوضحت بعض الدراسات لكي يكون القائم بالاتصال Communication مؤثرا في اتجاهات وسلوك الأفراد، يجب أن يكون قادرا على تزويد السامعين له (المستقبل) بمعلومات مفيدا لهم ترضى أو تشبع حاجاتهم ورغباتهم.

ويمكن القول بأن اللغة تؤدى للإنسان وظيفتين أساسيتين هما:

1. أنها وسيلة الاتصال بين الأفراد. فاللغة هي وسيلة الاتصال السهلة والفعالة مع الآخرين.
2. أنها وسيلة الاتصال بين الفرد وأفكاره وخواطره ومن ثم تسهل عملية التفكير الفردي.

وفوق هاتين الوظيفتين، فاللغة هي أسلوب يتيح للأفراد التعامل مع أشياء هذا العالم في صورة مدركات ومفاهيم في مقابل الجوانب واللغة في شكلها هي الأسلوب الأساسي للاتصال.

وقديما قد عرف العالم العربي اللغوي المعروف باسم ابن جنى اللغة: فقال حد " اللغة أصوات يعبر بها كل قوم عن أغراضها " وهنا جمع هذا التعريف بين وظيفتين هامتين هما

تعريف اللغة من ناحية، ووظيفة اللغة من ناحية أخرى، وقد تمثلت هذه الوظيفة في عملية الاتصال وهى التعبير عن الأغراض ما يحتاج إليه الإنسان.

ولا تقتصر وظيفة اللغة على الاتصال الحاضر بين الإنسان وإنما أيضا وسيلة اتصال الماضي بالحاضر فمن خلال اللغة يتم نقل التراث الثقافي والحضاري بين الأجيال المتلاحقة والمتعاقبة. لأن اللغة وسيلة اتصال ثقافي أو حضاري واجتماعي بين أكثر من جيل وأكثر من طبقة داخل المجتمع المتحدث بها.

ومن المؤكد أن اللغة لها دور بارز في عملية الاتصال الاجتماعي الذي يؤدى بدوره إلى التفاعل الاجتماعي بكافة أشكاله ومستوياته. ففي عملية التفاعل الاجتماعي يتم انتقال المعلومات من أطراف التفاعل، ويكون لهذه المعلومات تأثير على مدركات هؤلاء الأطراف أو على سلوكهم نحو الآخر، وهذا بدوره يؤثر في فاعلية الاتصال وكفاءته.

ولا يقتصر أمر اللغة على كل ما هو منطوق بمعنى آخر على الأصوات التي يطلقها الإنسان للتعبير عن أهدافه وأغراضه بل تشتمل اللغة على كل ما هو شأنه أن يفهم ويؤدى غرضه فإشارات المرور الضوئية وحركات شرطي المرور هي بمثابة لغة ووسيلة اتصال بين السائق أو المارة وبين الأوامر التي تهدف إليها؛ فالمعروف أن اللون الأحمر يحذر من المرور والأصفر يعطى إشارة الاستعداد والأخضر هو تصريح بالمرور والسير.

وبالإضافة إلى الإشارات الضوئية واللونية هناك حركات الأيدي أو إيماءة الرأس أو اهتزاز أعضاء الجسم المختلفة فهي لغة يفهم منها معنى إما بالموافقة أو بالرفض أو التحذير أو الاستحسان، يختلف مفهومها من موقف لآخر ومن شخص لآخر وحسب السياق والحدث الذي يحدث منه، وعلاوة على ذلك فسمات العرض وتعبيراته بمثابة لغة اتصال تدل على القبول أو الرفض أو الاستحسان أو الاشمئزاز والتقزز أو الفرح أو الحزن.

واللغة المكتوبة - أيضا - هي وسيلة اتصال جيدة على المستوى الرسمي والتقريري أو المستوى الشخصي، وهى أيضا وسيلة صالحة لنقل التراث وتخزينه في كتب ومجلدات تتداولها الأجيال اللاحقة والمتعاقبة لأبناء المجتمع الواحد ذي الثقافة الواحدة.

واللغة المكتوبة مثلها كمثل اللغة المنطوقة تختلف من مجتمع لآخر ومن ثقافة لأخرى.

وعلى الرغم من اختلاف اللغات بين أبناء المجتمع الإنساني واختلاف مدلولها من شعب لآخر ومن مجتمع لآخر بل ومن طبقة لأخرى داخل المجتمع الواحد إلا أن هناك

بعض دلائل الاتصال الحركية والملحوظة التي يتفق فيها جميع أفراد الجنس البشرى فلا أحد ينكر أن الدموع وقت الألم دليل الحزن وأحيانا دليل الفرح، وأن الابتسامة دليل الفرح، وفى بعض الأوقات دليل السخرية فالكل يشترك في الفرح وله دلائله، والكل يشترك في الحزن وله دلائله.

ومن الملاحظ أن اللغة تبقى هي العماد في عملية الاتصال على الرغم من التقدم التكنولوجي والعلمي الهائلين إلا أنه لا يمكن الاستغناء عن اللغة في أي شكل من أشكالها أثناء عملية الاتصال. فهي ـ أي اللغة ـ الأداة المعتادة للصلات بين الأفراد.

أهداف الاتصال:

عندما يريد إنسان توصيل رسالة أو معلومة إلى آخر أو نقل فكره أو آراءه أو وجهة نظره إلى آخر فإنه يحاول أن يجد وسيلة اتصال مناسبة لهذا الغرض أو يبحث جادا عن هذه الوسيلة، كما أنه ـ أي الإنسان ـ عندما يريد معرفة تراث وتاريخ السابقين والقدماء أو يريد أن ينقل ثقافته وحضارته إلى الأجيال القادمة فإنه يحاول أن يبحث عن وسيلة اتصال مناسبة، وإذا ما أراد هذا الإنسان أن يحتك بثقافات وحضارات أخرى مجاورة أو بعيدة عنه ليقف على ما وصلوا إليه من تقدم أو يعرف ما لديهم من عادات وتقاليد وأفكار وآراء فإنه يتناول وسيلة الاتصال المناسبة لهذا الهدف.

ولو أمعنا النظر فيما حولنا لوجدنا أننا قد تعرفنا على حضارة السابقين من خلال ما خلفوه من آثار ومخطوطات، وما تركوه لنا من معابد وأهرام وتماثيل وأوراق بردى، وما أبقاه لنا الدهر من عمائر ومقابر وسدود وكأن كل هذه الأمور هي وسيلة الاتصال للتعرف على تراث السابقين وفهم حضاراتهم.

وبناء عليه فإنه يمكن القول بأن الاتصال يهدف إلى ما يسمى بعملية التواصل الإنساني، وما يؤدى إليه أو يترتب عليه من نقل تراث السابقين ودراسته والتعرف عليه.

فالاتصال يهدف إلى ترابط الأجيال بعضهم ببعض والوقوف على ما انتهى إليه السابقون ليبدأ اللاحقون من حيث انتهت الأجيال السابقة لنعرف الأخطاء فنحاول تجنبها وما هو صواب فنأخذ به وندعمه ونعمل على استمراره.

وعلى الرغم من أن الاتصال يؤدى إلى التواصل الإنساني القديم بالجديد والأجيال ببعضها البعض. فهو أيضا يهدف إلى نقل الأفكار والمعلومات والآراء والمعتقدات ووجهات النظر والثقافات المختلفة من فرد لآخر، ومن مجتمع إلى مجتمع آخر ومن بيئة

إلى بيئة أخرى بمعنى آخر فالاتصال يؤدى إلى التفاهم الإنساني والعمل على إيجاد صلات بين الإنسان وأخيه الإنسان، ومحاولة تفهم كل واحد للآخر والعمل على حل الصراعات بينهما بأسلوب حضاري وتقييم لحاجات ومشكلات الآخر، ومد يد المساعدة إليه بالإضافة إلى الوقوف على ما لديه من أفكار وما يدور في خلده من معلومات.

وهذا هو ما يهدف إليه الاتصال في كافة العصور وعلى مدار الزمن وفى كل زمان ومكان، وفى كل بقعة من بقاع المعمورة يهدف الاتصال إلى إيجاد وسائل التفاهم الإنساني، فالإنسان يعيش مع غيره في علاقات وصلات تأخذ صورا مختلفة في شكل أفعال وأقوال واتصالات تؤثر في الأفراد ويتأثرون بها.

فالأفراد والمجتمعات من خلال الاتصال يرتبطون ويتخاطبون ويتبادلون المعلومات والبيانات والمشاعر والأحاسيس. ولا يقتصر الأمر عند هذا الحد فمن خلال الاتصال يمكن توحيد الفكر والاتفاق على المفاهيم وتسهيل عملية إصدار القرارات، وبذلك تكون العملية ضرورية طالما أن هناك تفاعل بين الإنسان وغيره.

ويرى علماء التربية وعلم النفس أن الاتصال عملية تعليمية تقوم بها المؤسسات الاجتماعية المدرسية وغير المدرسية، لأن موضوعات التعليم ليست كالسلع التي يمكن نقلها من مكان لآخر أو يمكن أن تنتقل بين الأفراد نقلا ماديا كما تنتقل الأشياء. إنما يتحقق الاتصال بالتعليم، وتتم المشاركة في الأفكار والمهارات والعادات وما أشبهه.

ويؤدى الاتصال أيضا إلى الترويح والترفيه عن الإنسان، فعندما تشتد الحاجة بالفرد وتضيق نفسه وينقبض فؤاده وكأنه يصعد إلى السماء فيحاول التنفيس عن نفسه، ويلعب الاتصال بوسائله المختلفة والمتعددة دورا هاما في هذا المجال ولتحقيق هذا الغرض، فيحاول الإنسان أن يستعين بوسائل الاتصال المناسبة لهذا الغرض كالسينما أو المسرح أو يشاهد التليفزيون أو يذهب إلى أماكن اللهو والمتعة والتي يجد فيها سلواه عندما تقسو عليه الحياة.

وعلى الرغم من أن هذه الوسائل وسائل اتصال ترفيهية فهي في ذات الوقت وسائل اتصال تثقيفية أيضا فمن خلالها يمكن توعية الجماهير بأهمية موضوع معين أو تحذير الجماهير من أمر خطير أو نشر ثقافة صحية أو سكانية أو تنموية أو استثمارية.

وتلعب الإذاعة المسموعة(الراديو أو المذياع)والمرئية (التلفاز)دورا خطيرا وهاما في هذا الشأن، وتلعب أيضا وسائل الاتصال المقروءة دورا لا يقل أهمية عن دور التليفزيون أو الراديو.

فالاتصال وسيلة ترفيهية تثقيفية للأفراد والجماهير على اختلاف فئاتهم ومستوياتهم المهنية والتعليمية والطبقية والاجتماعية والاقتصادية والعمرية والنوعية.

مفهوم الإدارة في ضوء الاتصال الفعال:

الاتصالات هي تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد القرار وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات - وهى بذلك ضرورة لإتمام العمل حيث التفاعل كالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة والتقويم. يتم كل هذا من خلال عملية الاتصال والتي لها دورا رئيسيا في ذلك.

والاتصال الجيد عامل هام من عوامل نجاح الإدارة وتحقيق أهدافها لأنه " قلب العملية الإدارية " فإذا توقف هذا القلب انعدمت الإدارة أو ضعفت وبالتالي تضعف الإدارة ولذا إعطاء مفهوما للإدارة من خلال مفهوم الاتصال الفعال والجيد بأنها " كيفية الاتصال بالآخرين اتصالا فعالا يحقق الأهداف المرجوة للإدارة "

وبمعنى آخر: الإدارة هي الاتصال الجيد أو الفعال لتحقيق الأهداف المرسومة وفق خطط وتنظيم المؤسسة.

الاتصال الفعال في الإدارة التعليمية والمدرسية:

يرى المشتغلون بالتربية والتعليم وعلم النفس أن الاتصال عملية تعليمية تقوم بها المؤسسات الاجتماعية المدرسية وغير المدرسية والرسمية وغير الرسمية لأن موضوعات التعليم والتعلم تحتاج إلى المشاركة في الأفكار والمهارات والعادات والحوار حيث أن العملية التعليمية لا تتم إلا عن طريق الاتصال الفعال المباشر وغير المباشر بين المعلم والمتعلم وأكثرها تأثيرا الاتصال المباشر والذي يكون موقعه حجرة الفصل الدراسي. فعندما يكون الانفعال بين المعلم والمتعلم اتصالا فعالا أدى ذلك إلى نتائج جيدة تظهر على المتعلم ويرتفع مستواه في جميع الجوانب.

ولكي يتحقق هذا في مدارسنا وإداراتنا التعليمية لابد من مراعاة كثير من الأمور في مدخلات العملية التعليمية سواء ما تتقل بالمناهج الدراسية وأعداد التلاميذ بالفصول ذات الأعداد المناسبة هنا تعطى المعلم فرصة لأن يكون قادرا على الاتصال بجميع تلاميذ الفصل أثناء حصته أو درسه هذا لأننا نعتبر المعلم قائدا إداريا لهذا الفصل فيجب أن يحقق أهداف معينة من خلال الاتصال الفعال وكذلك الإدارة المدرسية تستطيع أن تحقيق أهدافها وسيطرتها في ضوء الإمكانات الأساسية والمتوفرة بالمدرسة من خلال الاتصال الفعال.

الفصل الخامس

أثر الشخصية والقيم والاتجاهات في تنظيم السلوك الإداري

الشخصية

من المفاهيم الشائعة والألفاظ المتداولة بصورة متكررة كل يوم وقت فتقول مثلا فلان اذا شخصية قوية وآخر شخصيته ضعيفة وثالث شخصية متذبذبة ورابع ذا شخصية مريضة ، كما نطلق الحكم على ألوان أخرى من الشخصية فهناك شخصية مؤثرة وأخرى تابعة ...... وكذا يوما نحكم على ذوات الأفراد وشخصياتهم وفقا لمواقف معينة أو تبعا لتصرفات محدودة أو لمعايير قد تكون ذاتية أو موضوعية إلا أنه فى مثل هذه الأحكام قد تكون ذاتية هى الغالبة لأن الحكم ينطلق من منظور ذاتى شخصى يخضع للهوى والميل ولا يتبع قاعدة محدودة أو مبدأ ثابت

وبداية لابد من معرفة التطور التاريخى لهذا اللفظ فهو ليس وليد العصر وإنما معناه هو الذى يعد وليد العصر الحاضر ، ففى المسرح القديم كان لفظ الشخصية يطلق على القناع الذى يدمج بين الممثل وبين دوره ثم اطلق بعد ذلك على الممثل ذاته فكانوا يسمون الممثل مشخصاتى أى يقوم بتمثيل أدوار لأفراد وشخصيات غير شخصيته الحقيقية .

ولو أمعن النظر في هذا اللفظ من الوجهة اللغوية فى اللغة العربية لوجدنا أن لفظ الشخصية مشتق من شخص ، الشخص سواء الانسان أو غيره وهو كل ما تراه من بعيد، ويجمع لفظ شخص فى القلة على أشخاص وفى الكثرة على شخوص، وشخص بغيره من باب خضع فهو شاخص إذا فتح العين ولا يطرف ، وشخص من بلد الى بلد ذهب .

وفى بعض المعاجم شخص الشيء اذا ارتفع به، وشخص بمعنى بدا من بعيد ، وشخص بصر فلان فتح عينه ولم يكن متأملا أو منزعجا وشخص من بلد : خرج عنه، وشخص اليه : رجع وشخص أمامه : مثل الشخصية ، وأشخص فلانا اليه : بعث به ، وشخص الشيء وعيه ميزه عما سواه ويقال شخص الداء وشخص الدواء وشخص المشكلة .

والشيء الشاخص هو كل جسم له ارتفاع وظهور فى الإنسان والفلاسفة قد تناولوا لشخصية ايضا بالدراسة والبحث فقد عرفوا الشخصية على انها الذات الواعية لكيانها المستقلة إرادتها .

وفى العرف الأمر الشخصى أمر يخص انسانا معين ، وبناء عليه فالشخصية صفات تميز الفرد عن غيره .

وفى القانون يقصد بالأحوال الشخصية المسائل الشرعية المتعلقة بالأسرة كأحكام الزواج والطلاق والميراث .

وفى اللغة الإنجليزية تعنى كلمة Persondtiy التنظيم الدينامي للصفات الجسدية والعقلية والخلقية والاجتماعية للفرد وتضم الشخصية الدوافع الموروثة والمكتسبة والعادات والإهتمامات والعواطف والمثل والآراء ... وفى معجم Oxford تعنى كلمة Personality الصفات والخصائص التى تخلق الطبيعة الكلية لشخص ما .

والأن وجب عرض أراء علماء النفس والصحة النفسية الخاصة بالشخصية .

هناك من ينظر الى الشخصية على أنها تنظيم ديناميكى متكامل للخصائص الجسمية والعقلية والإنفعالية والثقافية وأساليب الفعل المعبرة عن كل من الفرد والمجتمع وسوف نتعرض لبعض مفاهيم الشخصية ومنها:

- أن الشخصية هى مفهوم يصف الفرد من حيث هو وحدة متكاملة من الصفات أو المميزات الجسمية والعقلية والمزاجية التى تبدو فى تعامله مع الآخرين ومن ثم فالشخصية تشكل دوافع الفرد وعواطفه وميوله وسماته الخلقية وآرائه ومعتقداته واتجاهاته وعاداته الإجتماعية وذكائه وقدراته ومواهبه ومعلوماته ، وما يتخذه من أهداف ومثل وقيم اجتماعية وفلسفة واتجاهات فى الحياة .
- أن الشخصية هي:تكامل الصفات الجسدية والخلقية المميزة لفرد ما.
- أن الشخصية هى التجمع النهائى لكل الدوافع والعادات النهائية والاهتمامات والميول والاحساسات والمثل والاراء والمعتقدات سواء كانت مورثة أو مكتسبة كما تنعكس على سلوك الإنسان وتفاعله مع البيئة .
- الشخصية هي التنظيم المتكامل الدينامى للصفات الجسمية والعقلية والخلقية والاجتماعية للفرد وتضم الشخصية الدوافع المورثة المكتسبة والعادات والاهتمامات والعواطف والمثل والمعتقدات .
- الشخصية هي الصورة المنظمة المتكاملة لسلوك فرد ما من حيث هو كل موحد من الاساليب السلوكية والادراكية المعقدة ، والتى تميزه عن غيره من الناس .
- ان الشخصية انما هى التنظيم الدينامى فى الفرد لجميع الاجهزة النفسية والجسمية الذى يحدد توافقه الفريد مع بيئته .

- أن الشخصية هى أنماط السلوك المميز للفرد متضمنا الافكار والعواطف التى تخص كل فرد ، وتعمل على توافقه مع البيئة فى مواقف الحياة المختلفة.
- والشخصية وحدة وظيفية متكاملة تتألف من العادات والاستعدادات والعواطف التى تميز الفرد عن غيره من الأفراد .

فالشخصية تشير الى استدلال نظرى يتم عن طريق ملاحظة الاستجابات السيكولوجية والتفكير منطقيا فيما يمكن أن يمثل النظام الكامن لأبنية العمليات الذى قد يفسر السلوك .

والشخصية مفهوم مرن ، وفى نفس الوقت صعب التحديد فهي تميل الى تأكيد الاختلافات بين الافراد فى الوظائف السيكولوجية كالانفعال والدوافعية والادراك والتعلم والتذكر واللغة والفكر ..... وليس هذا أن الفروق الفردية هى مجال الاهتمام الوحيد للشخصية بل يمثل مجالا رئيسا لها كما أن علماء الشخصية مهتمون بمظاهر الشخصية وقوانينها التى تنطبق على جميع أفراد الجنس البشرى.

من خلال العرض السابق يتضح أن معظم علماء النفس والصحة النفسية قد أجمعوا على أن الشخصية وحدة متكاملة وشاملة وديناميكية للانسان ، وفى نفس الوقت تميزه عن غيره من أفراد المجتمع فهى تخص فردا واحدا من أفراد المجتمع ، وتصفه بصفة تجعله معروفا بها ومتميزا من خلالها عن غيره من الأفراد .

العوامل المؤثرة فى الشخصية :

الشخصية كغيرها من الظواهر النفسية الاجتماعية والفسيولوجية التى تتأثر بالعديد من العوامل الوارثية والمكتسبة .

1. العوامل الوارثية :

أن الشخصية تتأثر بعوامل الوراثة Heredity حيث تلعب الوراثة دورا فى إحداث عطاء ثابت على مدار العمر فى القوة والضعف فالوراثة تشمل العوامل الداخلية الموجودة عند الاحضاب وتنقل الى الأبناء عن طريق الجنيات . فالوراثة هى التى تحدد الاساس الحيوى للشخصية .

2. البيئة : Environment

ويقصد بالعوامل البيئية كل العوامل المؤثرة فى الفرد منذ لحظة التكوين فى رحم الأم وحتى الممات والبيئة تشتمل على :

- التدريبات المنزلية : حيث أنها تنمى ميل الفرد نحو نماذج محددة لمفهوم الذات .
- التفاعلات الإجتماعية : وهى تسهم فى مساعدة الفرد فى اختيار المهنة المناسبة والحياة الملائمة والاصدقاء الذين يمكن التفاعل معهم ، ويبنى هذا الإختيار على رأى الفرد ذاته ووجهة نظره الخاصة ومفهومه الخاص .
- الاختيارات البيئية والاجتماعية : وهى تسهم فى مساعدة الفرد فى اختبار المهنة المناسبة والحياة الملائمة والأصدقاء الذين يمكن التفاعل معهم ، ويبنى هذا الإختيار على رأى الفرد ذاته ووجهة نظره الخاصة ومفهومه الخاص .

3. العوامل الحيوية :

تؤثر وظائف الأعضاء فى نمو الفرد والشخصية كالغدد والجهارالعصبى وأيضا التكوين البنائى للفرد له دور فى بناء شخصية الفرد ، ومن ثم تؤثر على سلوكه وتوافقه النفسى والاجتماعى والشخصى فالوراثة والبيئة ، وما يتبعها من عوامل متفاعلة أو متداخلة منفردة أو مجتمعة تلعب دورا بارزا فى تنظيم الشخصية ذلك التنظيم الدينامى الذى يحدد طبيعة الفرد الفريدة فى المجتمع الذين يعيش فيه . وهذا جعل علماء الصحة النفسية ينظرون الى شخصية الفرد ككل متكامل يعمل ويستجيب كوحدة منتظمة ومتفاعلة من كافة الجوانب البدنية والنفسية والاجتماعية.

ووفقا لمبدأ كل من الوراثة والبيئة تخضع الشخصية فى محدداتها لمبدأ الفروق الفردية ، بمعنى أن الشخصية تختلف من شخص لأخر فى محدداتها لمبدأ الفروق الفردية ، بمعنى أن الشخصية تختلف من شخص الى آخر وتختلف داخل الفرد نفسه من وقت لآخر الا أن كل فرد تغلب عليه جملة خصائص أو سمات هى التى تصبغه بخاصية معينة وتجعله متميزا فى شخصية لها خصائص محددة .

4. النضج: Maturation

ويتضمن النضج عمليات النموالطبيعى التلقائى التى يشترك فيها الأفراد جميعا والتى تتمخض عن تغيرات فسيولوجية منتظمة فى سلوك الفرد بصرف النظر عن أى تدريب أو خبرة سابقة فالنضج أمر تقره الوراثة .

5. التعلم : Learning

عبارة عن تغير أو تعديل فى سلوك الكائن الحى أدى اليها قيام الكائن الحى نفسه بنوع من النشاط بحيث يشترط ألا يكون هذا التغير أو التعديل قد تم نتيجة للنضج أو الحالات المؤقتة كالاجهاد أو الحالات المؤقتة .

ومن الواضح وجود فروق بين كل من النضج والتعليم ويمكن ذكرها فى الاتى :

- النضج عملية نمو داخلى تشمل جميع مظاهر النمو لدى الكائن الحى بينما التعليم عملية نمو تحدث نتيجة القيام الكائن الحى بنشاط معين .
- النضج عملية تلقائية بينما التعليم عملية تدريبية.
- يعزى النضج الى العوامل الوارثة والعضوية الداخلية بينما التعلم يعزى الى العوامل البيئية الخارجية والواقع أن من النضج والتعلم يعزى الى العوامل البيئية الخارجية علما أن النضج والتعلم كلاهما يؤثر فى نمو الفرد مع ملاحظة أن تأثير عملية النضج والتعلم لا تسيران جنبا الى جنب بل هما عباره عن عمليتين تظهران معا وتؤديان الى نمو الفرد.

6. الأسرة: Family

منظمة اجتماعية رئيسية يعيش فيها رجل مع امرأة أو أكثر فى علاقة يقرها المجتمع بالإضافة الى الحقوق والواجبات المعترف بها مع معيشة الأولاد مع الزوجين والاسرة هى الخلية الأولى فى بناء المجتمع وهى البنية الاساسية فى انجاب الأبناء وعليه فهى المكان الأول الذى يتلقى فيها الانسان أساليب التعامل ، ومن خلال الأسرة يشبع الفرد العديد من الحاجات والدوافع .

وتلعب العلاقات بين أبناء الأسرة من والدين وأخوة دورها ما فى تكوين شخصية الفرد وتوافقه.

كما يتحدد ذلك أيضا بترتيب الابن الميلادي بين أخوته ونوع الابن وكذلك عدد أفراد الاسرة مما له أكبر الأثر فى أسلوب التنشئة الاجتماعية فيما يعد نمط الشخصية لهذا الابن .

7. المدرسة School

المدرسة منظمة اجتماعية أسسها المجتمع لتقوم بوظيفة نقل التراث الثقافى لأجياله المختلفة والمتعاقبة كما أنها تعمل على توفير المناخ النفسى المناسب للتلاميذ . والمدرسة

تشمل المبانى والأنظمة التعليمية والمدرسين والتلاميذ والمنهج الدراسى . ونتيجة الاحتكاك والتفاعل بين العناصر المختلفة الموجودة بالمدرسة تتأثر شخصية الطفل من كافة الجوانب النفسية والجسمية والاجتماعية والثقافية والعقلية .

والمدرسة تشمل شقين من التربية المقصودة وغير المقصودة وكلتاهما تسهم بقدر كبير وخطير فى تحديد شخصية التلاميذ داخل المدرسة .

8. جماعة الرفاق أو الأتراب:

وتضم جماعة الرفاق والأتراب أو الأصحاب أفرادا سنهم متقاربة وفكرهم ونضجهم العقلي والجسمي متشابة فمن خلال جماعة الرفاق يتضح تأثيرها في تكوين شخصية الإنسان خاصة في مرحلة المراهقة.

9. وسائل الإعلام

ولها أنواع مختلفة ومتعددة فمنها المقروء والمسموع والمرئي والإنسان ينتقى منها ما يناسبه وما يتوافق معه، يلتقي مع ميوله وتقوم وسائل الأعلام بنشر المعلومات والحقائق والأخبار والآراء والنماذج والأدوار الاجتماعية والثقافية كل هذه الأدوار والعوامل تؤثر في شخصية الفرد وتقوم بدور إسهامي في تحديد وتكوين شخصية هذا الفرد.

10. دور العبادة:

تختلف دور العبادة من مجتمع إلى آخر ومن شعب لآخر وفقا لعقيدة وديانة المجتمع وأشهر دور العبادة المساجد والكنائس والأديرة والبيع وتقوم دور العبادة وإن اختلفت أشكالها في تنمية الجوانب الروحية والمثل العليا والمعايير السلوكية القومية، فدور العبادة تلعب دورا هاما في عملية التنشئة الاجتماعية وتعلم المعايير الدينية التي تبرز السلوك السوي، كما أنها تنمى الضمير لدى الفرد والخوف من الله وأيضا من عقاب الله، وتدعو إلى الحرص على رضا الله سبحانه وتعالى، وكل هذه عوامل تؤثر في تكوين شخصية الإنسان.

بنية الشخصية:

الشخصية له بناءان أساسيان سوف نتناولهما في الآتي:

أ) البناء الوظيفي: وهذا البناء له مكونات متداخلة ومتكاملة ومتشابكة ومرتبطة ارتباطا قويا وظيفيا في حالات السواء والاعتدال أما إذا ما حدث شذوذ في مكون من مكونات البناء الوظيفي فإن ذلك ينتج عنه اضطراب في البناء العام للشخصية.

أهم مكونات البناء الوظيفي ما يلي:

1. مكونات جسمية وحركية: تتعلق بالصحة العامة والعجز الجسمي والمهارات والأداءات الحركية ووظائف الأجهزة والأعضاء خاصة الجهاز العصبي والتآزر الحركي وكيفية قيام الجسم بالأعمال والأنشطة المنوطة إليه.
2. المكون العقلي المعرفي: وهذا المكون يتعلق بالوظائف العقلية والتنظيم العقلي وعملياته كالإدراك والتذكر والحفظ والنسيان والتفكير والتخيل.
3. المكون الانفعالي: ويشمل الأساليب المتعلقة بالانفعالات والعواطف والمشاعر والأحاسيس والهواجس مثل الحب والكره والبغض والفرح والسعادة والغضب والخوف والإحباط والتردد
4. المكونات الاجتماعية: وتتضمن عمليات التنشيئة الاجتماعية للإنسان والمؤسسات الاجتماعية الأخرى كما تشتمل على جماعة الرفاق والضوابط والأدوار الاجتماعية والعمليات الاجتماعية والقيادة والقيم والاتجاهات.

ب) البناء الديناميكي للشخصية: هذا البناء يوضح القوى المحركة للشخصية، والتي تحدد تصرفات وسلوك الفرد والبناء الديناميكي يتكون من:

* الشعور Conscions : ومنطقة الشعور هي منطقة الوعي الكامل والاتصال بالعالم الخارجي ، ويعتبر الشعور الجزء السطحي من الجهاز النفسي .
* اللاشعور Unconscious : وهو يحتوى على كل ما هو كامن ومكبوت ولكنه ليس متاحا ومن الصعب إستدعاؤه واللا شعور يمثل الجزء الاكبر من الجهاز النفسى وبه الخبرات المكبوة والآلام والذكريات المؤلمة والمخزية خاصة التي كانت في مرحلة الطفولة والتي من شأن الإنسان إن تذكرها يشعر بالألم النفسي .
* ما قبل الشعور : وهذا الجزء من الجهاز النفسى يشمل على كل ما هو كامن وما ليس في الشعور ومع ذلك فإنه متاح يمكن استدعاؤه مثل المعارف والمعلومات .

وايضا يتكون البناء الديناميكي في الشخصية من :

(1) الهو Ld : والهو هو منبع الطاقة والحيوية التى يولد الفرد مزودا بها ويمثل الهو الصورة البدائية للشخصة ، والهو لا إرادى يسيطر على نشاطه مبدأ اللذة والألم.

(2) الأنا Ego : والأنا هو مركز الشعور والادراك الحسى وأيضا مصدر الادراك الخاص

وكذلك الإدراك الداخلى والعمليات العقلية ويقوم الأنا بالإشراف على جهاز الحركة الإدارى الداخلى كما أنه أى الأنا يتكفل بالدفاع عن الشخصية ، ويقوم على كيفية توافق الشخصية مع البيئة التى يعيش فيها الفرد الى أنه يقوم بإحداث التكامل والتوافق بين مطالب الهو Ld وأوامر الانا الاعلى Super Ego

(3) الأنا الأعلى Super Ego : ويعتبر الأنا الأعلى المكان الملىء بالمثاليات والأخلاقيات والمعايير الاجتماعية والقيم والصواب ، فالأنا الأعلى بمثابة سلطة داخلية، وهو لاشعورى بدرجة كبيرة . وهناك مجموعة من العوامل تؤثر فى الأنا الأعلى مثل التنشئة الإجتماعية ومعاملة المدرسين وتأثير وسائل الإعلام والجانب الدينى والمهنى كما يتأثر بالعوامل الإقتصادية ودرجة الإشباع ونوعية هذا الإشباع ، وتتهذب الأنا الأعلى بزيادة ثقافة الفرد وإتساع خبراته الاجتماعية والشخصية .

أنواع الشخصية :

كما نعلم الشخصية مجموعة من السمات والخصائص التى تميز فردا عن آخر ، هذه السمات تختلف من فرد لآخر بل داخل الفرد من وقت لآخر وحسب الموقف الذى يوجد فيه الفرد حسب المشكلة التى يواجهها الإنسان ومن ثم فالشخصية لها انواع متعددة منها على سبيل المثال الحصر .

- **الشخصية السوية أو العادية :** هى الشخصة التى يتطابق سلوكها مع السلوك المألوف للشخص العادى أى يكون سلوك صاحب الشخصية السوية سلوكا مألوفا ومماثلا للسلوك الغالب فى حياة الغالبية من الناس بحيث يكون سعيدا ومتوافقا .
- **الشخصية اللاسوية :** صاحبها شخص غير سوى أو غير عادى ، فهو شخص ينحرف سلوكه عن سلوك الفرد العادى، ومن ثم يصبح شاذا عما هو سوى ، ويكون غير سعيد وغير متوافق .
- **الشخصية المثالية :** وصاحب هذه الشخصية يبدوا وكأنه مطبوع بحب الكمال والنظام والقواعد والقوانين والإلتزام الشديد ، كما أنه أيضا يحب القطع أو المواقف الفاصلة ، وكذلك نجد صاحب هذه الشخصية عنيد فى الحق وإتباعه .
- **الشخصية المضطهدة :** صاحب هذه الشخصية لديه اعتقاد راسخ بأن المجتمع يكن له العداء ويضمر له الشر ، ومن ثم فصاحبها لديه موقف دفاعى ضد المجتمع ، عندما

يتعامل صاحب هذه الشخصية مع الأخرين فإنه يستعمل الشك فى التعامل ، كما يمتاز صاحب الشخصية المضطهدة بالإفراط فى الحساسية ، والخلق معظمهم إن لم يكن جميهم – من وجهة نظره ظلمه وإنتهازين . صاحب هذه الشخصية يعانى من الإحباط وعدم المقدرة على مواجهة المواقف والمشكلات .

- **الشخصية المستهترة** : والمتصف بهذه الشخصية نجد لديه مجموعة من الخصائص منها : الخيلاء وحب الذات ومحاولة الإستعراض والظهور – كما نجد صاحب هذه الشخصية يتصف بالتقلب الوجدانى والعاطفى وأيضا صاحب هذه الشخصية لديه ميل للتسلط ومحاولات السيطرة على الغير والعاطفة لهذا النوع من الشخصية تغلب على استعمال العقل والفهم
- **الشخصية متقلبة الوجدان** : هذه الشخصية تكاد تقترب من الشخصية السوية فصاحبها يبدو وكأنه منبسط ومتميز بالصدق والدفء وعادة ما يوصف صاحب هذه الشخصية بأنه إجتماعى ، ومع ذلك صاحب هذه الشخصية قد تصدر عنه بعض السلوكيات غير المتوقعة والمفاجئة للمحيطين به .
- **الشخصية الخاملة** : ويتميز صاحب هذه النمط من الشخصية بأنه متراخى ويميل إلى الكسل فى كافة جوانب حياته العقلية والفكرية وتتميز بالتفكير البطىء والإستجابة البطيئة كما أن تفاعلاته الإجتماعية تسير بخطى وئيدة .
- **الشخصية المنطوية** : ويتميز صاحب هذا النوع من الشخصية بأنه يمل إلى الإنطواء والعزلة الإجتماعية والبعد عن الأخرين ويفضل الوحدة عن الإختلاط كما أن صاحب هذه الشخصية يكثر من أحلام اليقظة والإستغراق فى الخيال فهو بعيد عن الواقع فى أغلب الأحيان .
- **الشخصية المنبسطة** : وهى شخصية يتمز صاحبها بالإنبساط والإختلاط بالأخرين والمرح والتبسط فى الحديث كما أنه يتميز بحب خدمة الأخرين والتحدث معهم ومشاركتهم أفراحهم وأحزانهم . ومن ثم فمعظم وقته خارج المنزل فهو إجتماعى بطبعه وتفكيره – الى حد كبير واقعى .
- **الشخصية اللاإجتماعية** : ومن سمات صاحب هذا النمط أنه معاد للمجتمع وضد قيم المجتمع وأخلاقيته ومبادئه وتقاليده كما أن ولاءه لا يمكن تحديده علاوة على ذلك فمن سماته الأنانية وحب الذات والأثره كما أنه شديد وعنيف وغليظ فى تعامله مع

الأخرين ، وتتميز تصرفاته بالتهور والإندفاع والطيش أما المسؤلية الإجتماعية أوالشخصية لدية تكاد تكون منعدمة إن لم تكن معدومة بالفعل .

وبعد هذا العرض السريع لعدد من أنماط الشخصية فلابد من معرفة سمات الشخصية السوية التى تتمتع بالصحة النفسية ولديه درجة عالية من التوافق ، ومن هذه السمات ما يلى :-

- القدرة على اثبات النضج الإنفعالى .
- القدرة على مزاولة العمل والإستمرار فيه دون ملل .
- الإنسان السوى يعلم علم اليقين أن الحياة جهاد ونضال من أجل البقاء
- الإحساس بالمرح والسعادة والإرتياح والسرور .
- حسن التوافق : وهو قدرة الفرد على تحقيق التوازن بينه وبين نفسه من ناحية ، وبينه وبين المجتمع من ناحية أخرى ، ويشمل التوافق الشخصى والإجتماعى المهنى والأسرى والدراسى .
- القدرة على اشباع الدوافع المختلفة بالطرق المرضية والمقبولة اجتماعيا .
- الشعور بالأمن والإطمئنان وعدم الخوف .
- الثقة بالنفس وقدراته على مواجهة المواقف ومطالب الحياة المختلفة والمتعددة .
- حب الأخرين واحترامهم ومعرفة حقوقهم والإلتزام بها وواجباتهم ومطالبتهم بها .
- تحقيق الذات والرضا عن الأعمال التى يقوم بها .
- فهم النفس والمعرفة الحقيقية لقدراته .
- تقبل نواحى القصور لديه وادراك الفروق الفردية داخل نفسه وبينه وبين الأخرين فى القدرة الواحدة .
- القدرة على مجابهة مطالب الحياة .
- التكامل النفسى للاداء الوظيفى الكامل والمتكامل والمتناسق داخل الشخصية .
- السلوك العادى المألوف والمعتاد لدى غالبية أفراد المجتمع .
- العيش فى سلامة ووئام .

وحيث أن الشخصية مفهوم نال الإهتمام الكبير من العامة والخاصة وبخاصة علماء النفس وعلى الأخص علماء الشخصية والتحليل النفسى لذا يجب أن نتناول أهم الأراء والنظريات التى تناولت الشخصية ، وعرضنا لهذه النظريات سوف يكون عرضا وصفيا مراعين فى ذلك الجانب التاريخى للنظريات.

وقبل أن نتعرض لهذه الأراء أو تلك النظريات لابد وأن نقرر بأن كل شخصية تميل الى الانتماء الى أكبر مجموعة من النظريات ، وتختلف الأنواع الرئيسية من النظريات أحدهما عن الأخرى فى أفكارها أو فروضها الأساسية ، وأيا كانت مصطلحاتها الفنية المستخدمة فإن الشيء المهم هو فهم الفروض التى تكمل الموضوعات الرئيسية للشخصية.

والمتأمل فى كتب التراث سواء العربية أو المترجم الى العربية يجد أن العلماء العرب قد تعرضوا لبعض أنماط الشخصية وفقا لطبيعة المزاج وعلى ما يبدو أنهم قد استفادوا من أراء أبقراط وجالينوس فى ذلك. فكأن صاحب المزاج السوداوى ذا شخصية متشائمة والشك لديه مرتفع واحساسه بالإكتئاب مستمر أما صاحب النمط الدموى قدر شخصية سهلة المعاشرة لين العريكة من سماته التفاؤل والإجتماعية ، أما صاحب المزاج البلغمى فشخصيته هادئة ويمكن أن يتحكم فى سلوكياته وتصرفاته أى لديه القدرة على ضبط النفس . وأخيرا يأتى صاحب المزاج الصفراوى وهو انسان ذو شخصية نشطة محبا لذاته ونفسه اى أن لديه حب الأثرة أو بمعنى أدق وواضح انسان أنانى سهل الاستثارة والإنفعال .

أهم نظريات الشخصية .

(أ) نظرية الأنماط :

تعتبر هذه النظرية من أقدم النظريات التى تناولت الشخصية ، تقوم على أساس تصنيف الشخصية وفقا لانماط محددة ، ومن أشهر علماء هذه النظرية كرتشمر الذى تناول الشخصية وفقا لانماط أربعة هى :

- النمط البدين : وصاحب هذا النمط من سماته المرح والانبساط والوضوح والصراحة والاجتماعية .
- النمط النحيل : ومن سمات صاحب هذا النمط الانطواء والإكتئاب .

- النمط الرياضى : وصاحبه نشيط وشجاع وعدوانى .
- النمط غير المنظم : وهو ما ليس فيه شىء مما سبق أما شيلدون Sheldon فقد قسم الشخصية الى ثلاثة أنماط فقط هي :
- النمط الداخلى أو الحشوى : وصاحب هذا النمط يميل الى الراحة والاسترخاء والميل الى النوم كما أنه هادىء الطباع بطىء الاستجابة ومع ذلك فهو مرح ومنبسط ومطيع ومتسامح .
- النمط الخارجى أو الجلدى : ومن سمات صاحب هذا النمط الحساسية المرتفعة والتيقظ الشديد والتفكير المتعمق وحب الفلسفة والميل الى العزلة وارتفاع مستوى القلق مع الاحساس بالخجل .
- النمط متوسط التركيب : وهو ما يجمع بين النمطين السابقين والانسان المتمتع بهذا النمط من سماته محاولة اثبات الذات وحب السيطرة وارتفاع درجة العدوان وحب التنافس والظهور قدر المستطاع مع ميل إلى الاستعراض، كما أنه صلب غير مرن ويعتقد فى الشجاعة ويميل اليها أما يونج Jung فقد قسم الشخصية الى النمط الانبساطى Excravert والنمط الانطوائى Introvert .

(ب) نظرية السمات :

ومن روادها ألبورت Allport وحسب هذه النظرية فان الشخصية مكونة من مجموعة من السمات هى التى تجعل الفرد يفعل ما يفعله والسمات هى المفاهيم من الناحية الوظيفية ولها القدرة على بدء وتكوين أشكال متكافئة ومنظمة من الانماط السلوكية التوفيقية والتعبيرية بحيث تعطى معنى ودلالته .

وأهم السمات التى ذكرها البورت :

- سمات فردية وتوجد داخل الفرد .
- سمات عامة وتمكننا من المقارنة بين الأفراد فى ثقافة معينة أو بيئة محددة .
- السمة الرئيسية : وهى عبارة عن استعداد عام للسلوك وله السيادة .
- السمة المركزية : وتعنى قدرة الفرد على أن يعكس فى جملة سلوكه خمس الى عشر سمات أساسية وبارزة هى التى يتمركز عليها معظم سلوكه .
- السمات الثانوية: وهى مجموعة من السمات تبدو فى بعض الاحيان وتتسم بأنها

أقل وضوحا وأيضا أقل فى الجانب الديناميكى والاتساقى .

- السمات الذاتية : وهى سمات يولد الانسان مزودا بها بحكم الوراثة ، ولا دخل له فيها ، ومع ذلك فهناك بعض السمات التى يمكن أن تنمى من خلال البيئة .
- السمات المكتسبة : وهى سمات فى غالبيتها - اجتماعية تكتسب من خلال عملية التنشئة الاجتماعية وعمليات التدريب والممارسة والتعليم .

والسمات وفقا لهذه النظرية لها مجموعة من الخصائص مثل: -

- السمة لها وجود حقيقى داخل الفرد وهى عبارة عن نظام فسيولوجىعصبى داخل الفرد نفسه .
- يمكن ان يستدل عن السمة بطريقة غير مباشرة .
- توجد علاقات موجبة متبادلة بين السمات وبعضها البعض .
- السمة ثابتة نسبيا وهى على الرغم من ذلك قابلة للتغير الخفيف على ضوء الخبرات الواقعية الحياتية .
- يمكن تعديل السمات من خلال عملية التعليم والتعلم .
- ولكن هل هناك معيار محدد عند قيامنا بعملية تقييم للسمات ؟

يؤكد Allport ان الأساليب المستخدمة فى قياس السمات تتمثل فى مقارنة الافراد ببعضهم البعض وهى أجدى من مقارنة السمات لدى الفرد بنموذج للسمات .

(ج) نظرية التحليل النفسى :

يعتبر سيجموند فرويد Freud رائد هذه المدرسة . ويرى أن الجهاز النفسى يتكون من ثلاثة اجزاء افتراضية وهى الهو Ld - الانا Ego - الانا الأعلى Super Ego ، وقد يلجأ الأنا لحل النزاع بين كل من الهو والانا الاعلى فيعمل على احداث التوافق بين الاثنين حتى ولو مؤقت أو جزئى .

وقد قصد يونج Jung بالأنا Ego العقل الواعى أو الشعور . وهو ما يطلق عليه اسم الذات Self وتناول ادلر Adler مفهوم الذات والذات المبتكرة Creative Self وقدمت هورنى Horney مفهوم الذات الديناميكى.

وايضا لعلماء هذه النظرية أراء حول :

- الشعور Consviouness : ويمثل الجزء النفسى ويعتبر منطقة الوعى الكامل والاتصال بالبيئة او العالم الخارجى .
- اللاشعور Unconsviouness : ويحتوى على كل ما هو مكبوت وكامن ومع ذلك فهو ليس متاحا ، ومن الصعب استدعاؤه ويغلب على الرغبات المكتوبة فى اللاشعور الطابع الجنس .
- ما قبل الشعور Preconsciounsness : يحتوى ما قبل الشعور على كل ما هو كامن وغير موجود فى الشعور ومع ذلك فهو متاح ، ومن السهل استدعاؤه والتعرف عليه .
- ونظرية التحليل النفسى قد قامت على عدد من المبادىء الاساسية منها :
- أن لدى الانسان من ميكانيزمات الدفاع النفسى والحيل النفسية اللاشعورية ما يجعله يتصرف ازاء الموقف المختلفة والمشكلات التى تواجهه بطريقة تمكنه من حماية نفسه من أنواع الصراع المختلفة .
- توجد مستويات متعددة لكل من الغمليات العقلية وكذلك الشعور والاشعور وما قبل الشعور .

لخبرات الطفولة أهمية كبرى فى فهم السلوك الانسانى .

وعلى الرغم مما قدمته هذه النظرية من إيجابيات ومثل فإنها قد اثرت قاموس علم النفس والتحليل النفسى بالعديد من المصطلحات العلمية.

- زودت الدراسات النفسية بمناهج جديدة فى دراسة السلوك الانسانى .
- أكدت على أهمية دراسة خبرات الطفولة كما لها من أهمية كبيرة فى حياة الانسان.

أما أهم أوجه النقد التى وجهة لهذة النظرية :

- اراء فرويد واتباعه مجرد افتراضات تفتقد الى الدليل العلمى .
- نظرية التحليل النفسى تحتاج الى الدقة .
- المبالغة الشديدة فى النتائج التى توصلت اليها النظرية .
- أولت الحياة الجنسية الاهتمام الأكبر على حساب العوامل الأخرى المؤثرة فى الانسان .

القــيم

تلعب الإتجاهات والقيم دورا هاما فى تحديد الأحكام فى الفرد وعلى الجماعة ، فالحكم الذى يصدره الإنسان على شئ ما، يهتدى فى هذا الحكم بمجموعة من المبادئ والمعايير التى وضعها المجتمع الذى يعيش فيه ، والذى يحدد الأمر المرغوب فيه والمرغوب عنه من السلوك . وهذا ما ينطق تماما على جماعات العمل ، فالفرد فى جماعة العمل يلتزم بقيم هذه الجماعة وفى إطار المؤسسة التى يعمل بها .

والقيم نتاج إجتماعى ، يكتسبها الفرد ويتشربها تدريجيا ويصنعها فى إطار السلوك المرجعى ، ويتم ذلك من خلال عملية التنشئة الإجتماعية والتطبيع الإجتماعى وعن طريق التفاعل الإجتماعى . ويؤثر نسق القيم فى سلوك الفرد ويكون النسيج الإجتماعى متماسكا عندما تتقارب النسق القيمية للأفراد بعضها البعض وإذا تنافرت هذه الأنساق حدث تفكك الجماعة، ولذا فإن جماعات العمل والحكم عليها من حيث التماسك والتقارب أو التنافر ما هو إلا دراسة الأنساق القيمية للأفراد والإدارة الناجحة هى التى تعمل على إتفاق بين الأنساق القيمية لأفراد جماعة العمل ، لأن هذا يقلل الكثير من المشكلات التى تظهر بين أفراد جماعات العمل كما تؤدى إلى تخفيف الضغوط الناتجة عن العمل .

تعريفها ومعناها :

القيمة هى الحكم الذى يصدره الإنسان على شيء ما مهتديا بمجموعة المبادئ والمعايير التى وضعها المجتمع الذى يعيش فيه والذى يحدد المرغوب فيه والمرغوب عنه من السلوك . فالقيمة تتضمن قانونا أو مقياسا له شيء من الثبات على مر الزمان أو بعبارة أشمل تتضمن دستورا ينظم نسق الأفعال والسلوك . والقيمة بهذا المعنى تضع الأفعال وطرق السلوك وأهداف الأعمال على مستوى المقبول وغير المقبول أو المرغوب فيه والمرغوب عنه .

إن القيمة هى اهتمام أو اختيار أو تفضيل يشعر معه صاحبه أن له مبرراته الخلقية أو العقلية أو الجمالية أو كل هذه مجتمعه ، بناء على المعايير التى تعلمها من الجماعة ووعاها فى خبرات حياته نتيجة الثواب والعقاب والتوحد مع الغير .

وللقيم نفس الدور الذى تلعبه الاتجاهات الاجتماعية فى تحديد الأحكام إلا أن للاتجاهات أثر عام يفرض نفسه على الجماعة كوحدة غير متمايزة ، بينما للقيم أثر

خاص على الفرد الواحد كوحدة متميزة داخل الجماعة . فإذا دفع الاتجاه معظم الجماعة إلى التدخين فإن القيم التى عرفها الكل ولا شك تمنع واحدا أو اثنين فقط من أفرادها من التدخين حتى ولو تواروا عن أعين الكبار تماما كأن يكون الاتجاه فى جماعة مائلا نحو الاستهتار ولكن البعض يتمسكون بالخلق وليست القيم التى تحددها الجماعة بنفس المفهوم أو الشكل الذى تحدده أخرى . فللشرق قيم لا توازى ما بالغرب والعكس صحيح أيضا .

والقيم نسبية مكانا وزمانا أى أنها تختلف وتتغير فى المجتمع الواحد بما يطرأ على نظمه من تطور وتغيير ، وهى فى تطويرها وتغيرها تخضع للمناسبات الاجتماعية فى التاريخ كما تخضع لظروف الوسط الثقافى الذى توجد فيه، وذلك لأن القيم ليست واحدة أو عامة فى جميع المجتمعات البشرية وإنما هى نسبية تختلف باختلاف الجماعات الإنسانية ونماذجها الثقافية والدينية والسياسية والجمالية والقول بأن القيم نسبية لا يعنى أنها تختلف باختلاف الثقافات فحسب بل يعنى أيضا أنها تختلف فى الثقافة الواحدة وفى المجتمع الواحد باختلاف أقاليمه المحلية أى باختلاف ثقافاته الفرعية وباختلاف الطبقات الإجتماعية والجماعات المهنية .

والقيم أحكام بما هو مرغوب فيه من الجماعة ، أحكام تفصح عن المعانى المتضمنة فى السلوك أو المعانى التى ترابض وراء السلوك من معتقدات وآمال وأهداف وأيديولوجيات ومثل ومعايير . إن الأغلبية العظمى من الأفراد يتأثرون بالقيم التى نشأوا عليها وألفوها تأثرا كبيرا لدرجة تجعلهم لا يتصورون وجود قيم أخرى تخالفها لأن قيم أية ثقافة تتأصل فى الفرد بعملية التعلم وإذا ما تأصلت استجاباتنا للتفكير والعمل بطريقة معينة أصبح من العسير على النفس تغييرها بتكوين استجابات جديدة .

والقيمة هى خاصية تقدر لسبب نفسى أو اجتماعى أو أخلاقى أو جمالى.

والقيمة عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية وانفعالية معممة نحو الأشخاص والأشياء والمعانى وأوجه النشاط . والقيمة مفهوم مجرد ضمنى غالبا يعبر عن الفضل أو الامتياز أو درجة التفضيل الذى يرتبط بالأشخاص أو الأشياء أو المعانى أو أوجه النشاط . وهى تكوين فرضى يستدل عليه من خلال التعبير اللفظى والسلوك الشخصى والاجتماعى .

ويتضمن مجال القيم تجمعات من المعتقدات والأفكار والمشاعر التى تؤثر أو تحدد التقييم أو الاختيار والتفضيل تجاه أشخاص أو مواقف أو أفكار، وتعبر القيم عن الحكم

الذى يصدره الإنسان على شىء ما مهتديا بالمعايير التى تحدد المرغوب فيه والمرغوب عنه من السلوك .

ويكاد يجمع المثاليون من الفلاسفة على أن القيم المثالية العليا تتمثل فى مثلث الحق والخير والجمال . وقيمة الحق تتعلق بالمعرفة . وقيمة الخير تتعلق بالسلوك وقيمة الجمال تتعلق بالوجدان، وهذه القيم أولية ثابتة عامة معطاة مطلقة خالدة وهى تشكل أهداف التربية عند المثاليين بحيث تكون موجهة للسلوك ، وكلما اقترب الفرد فى سلوكه من المثال القيمى كان إنسانا مثاليا .

أما الواقعيون من العلماء والتجريبيين فيرون أن القيم تنبع من الواقع المحسوس ويستدل عليها عن طريق التجربة والحس وهى متغيرة ونسبية يمكن قياسها بأدوات علمية تشتمل على مواقف علمية واقعية وهى مكتسبة ويمكن تغييرها وتعديلها أو محو تعلمها وإكساب قيمة بديلة . كما أن القيم هى التى تحدد للفرد مضمون وشكل الاتجاه حيال الآخرين .

- ❑ ولأهمية القيمة فى حياتنا فقد تناولها العديد من الباحثين والدراسين بالتحديد والتعريف ، ونسوق فيما يلى عددا من آراء العلماء حول تعريف القيمة : معتقد يتعلق بما هو جدير بالرغبة . ذلك المعتقد الذى يملى على الفرد مجموعة من الاتجاهات المجسمة لهذه القيمة .
- ❑ القيمة مفهوم أو مكون مجرد يتأتى من خلال الارتباط بين مجموعة معينة من الاتجاهات . فقيمة المساواة على سبيل المثال إنما تتحدد من خلال اتجاهات الفرد حيال الأقليات والجماعات العنصرية والفقراء . وعلى هذا فإن التحليل العاملى لمجموعة من الاتجاهات إنما يفضى إلى عدد معين من القيم .
- ❑ القيم هى : تلك الروابط الوجدانية والشخصية التى تربط بين الشخص وبين موضوعات الاهتمامات . ولذا تشكل القيمة مجموعة من الاتجاهات لدى الفرد بحيث تقف الأخيرة كأطر مرجعية يستند إليها الفرد فى اختياراته وأحكامه المختلفة.
- ❑ القيم هى : التزام عميق من شأنه أن يؤثر على الاختيارات بين بدائل الفعل. فاحتضان قيم معينة بواسطة الأفراد إنما يعنى بالنسبة لهم أو بالنسبة للآخرين (توقعا) ممارسة لأنشطة سلوكية معينة تتسق وما هو مفترض لديهم من قيم .

- ❑ القيم هى مفهوم يدل على مجموعة من الاتجاهات المعيارية المركزية التى تتكون لدى الأفراد فى المواقف الاجتماعية فتحدد له أهدافه العامة فى الحياة والتى تتضح من خلال سلوكه العملى أو اللفظى .
- ❑ القيم هى تلك الأفكار التى تعبر عما هو جدير بالرغبة و الاهتمام ، ومن ثم فإنها تمثل بالنسبة للفرد مادته فى الحياة اليومية من عمل وزواج وحياة اجتماعية وخطط للمستقبل .
- ❑ القيم هى أنها أهداف يسعى إليها الفرد بغية تحقيقها وهى فى وقوفها كأهداف تمثل مرجع حكم للأفراد على أنماط سلوكهم ، كما تتحدد من خلالها أهدافهم فى ميادين كثيرة من الحياة ويعبر عن القيمة من خلال الألفاظ أو العبارات أو ضمنا كما تتكشف بشكل غير مباشر فيما يصدره الفرد من سلوك .

فالقيم هى عبارة عن مفاهيم تختص بغايات يسعى إليها الفرد كغايات جديرة بالرغبة سواء أكانت هذه الغايات تطلب لذاتها أو لغايات أبعد منها . وتتأتى هذه المفاهيم من خلال تفاعل ديناميكى بين الفرد بمحدداته الخاصة وبين نوع معين من أنواع الخبرة . وتتكشف دلالات هذه القيم فيما تمليه على الأفراد من اختيار لتوجه معين فى الحياة بكل عناصره المختلفة من بين توجهات أخرى متاحة ، توجها يراه جديرا بتوظيف إمكاناته المعرفية والوجدانية والسلوكية .

والقيم بحكم هذا التعريف تتحدد إجرائيا على النحو التالى :

- اختيار أهداف معينة فى الحياة ووسائل بذاتها لتحقيق هذه الأهداف .
- اتجاهات إيجابية حيال بعض المواقف والأشياء والأشخاص ، وأخرى سلبية حيال البعض الآخر .
- الحكم سلبا أو إيجابا على مظاهر معينة من الخبرة .

تعلم القيم :

القيم نتاج اجتماعى ، يتعلمها الفرد ويكتسبها ويتشربها تدريجيا ويضعها فى إطار السلوك المرجعى . ويتم ذلك خلال عملية التطبيع الاجتماعى، وعن طريق التفاعل الاجتماعى يتعلم الفرد أن بعض الدوافع والأهداف يفضلها الفرد على غيرها أى أنه يقيمها أكثر من غيرها . وتستمد القيم من مصادر متعددة مثل الدين والمعتقدات والتراث

والعلاقات الاجتماعية والاقتصادية وتنمو القيم من خلال خبرات الفرد المتجددة . وتلعب الأسرة دورا فى إكساب الأبناء القيم أثناء عملية التطبيع الاجتماعى فقد أثبتت الدراسات وجود درجة من التجانس بين قيم الأباء وقيم الأبناء وجماعة الأقـران والخبرات الأكاديمية .

تأثير القيم فى السـلوك :

وتؤثر القيم فى السلوك حين تعتبر مجالا أو إطارا مرجعيا لإدراك وتنظيم الخبرة والاختيار بين بدائل السلوك . وهكذا فإن القيم يجب أن تؤخذ فى الاعتبار عند دراسة وتفسير سلوك الإنسان بصفة عامة لأنها أحد المحددات الهامة فى السلوك . أى أنها من الأسس التى يتحدد فى ضوئها سلوك الإنسان .

تصنيف القــيم :

أولا : من حيث المحتوى .

ثانيا : من حيث المقصد .

ثالثا : من حيث الشدة .

رابعا : من حيث العمومية .

خامسا : من حيث الوضوح .

سادسا : من حيث الدوام .

أولا : من حيث بعد المحتوى :

1) القيم النظرية :

وتتعلق باكتشاف الحقيقة مثل السعى الدائم لاكتشاف الحقيقة والتعرف على العالم المحيط بنا والسعى لمعرفة القوانين التى تحكم الأشياء ووضع العلم والثقافة فى المقام الأول والأفراد الذين يضعون هذه القيم فى مستوى أعلى من غيرها يمتازون بنظرة موضوعية نقدية معرفية تنظيمية ، وهم عادة ما يكونون من الفلاسفة والعلماء .

2) القيم الاقتصادية :

يقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو نافع فى سبيل هذا الهدف ويتخذ من العالم المحيط به وسيلة للحصول على الثروة وزيادتها عن طريق الإنتاج والتسويق واستهلاك

البضائع واستثمار الأموال . لذلك نجد أن الأشخاص الذين تتضح فيهم هذه القيم يمتازون بنظرة عملية وهم عادة من رجال المال والاقتصاد .

3) القيم الجمالية :

ويقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو جميل من ناحية الشكل والتنسيق وتشجيع الفن والابتكار الفنى والاهتمام بالتذوق الفنى والجمالى ودراسة الأدب الذى يصور الحب فى أسمى صورة .

4) القيم الاجتماعية :

يقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى غيره من الناس فهو يحبهم ويميل إلى مساعدتهم ويجد فى ذلك إشباعا له ، وهو ينظر إلى غيره على أنهم غايات وليسوا وسائل لغايات أخرى ولذلك فإن الذين يمتازون بالقيم الاجتماعية يمتازون أيضا بالعطف والحنان والإيثار وخدمة الغير والإحساس بالمسئولية .

5) القيم السياسية :

يقصد بها اهتمام الفرد وميله للحصول على القوة . فهو شخص يهدف إلى السيطرة والتحكم فى الأشياء أو الأشخاص وهى تتعلق أيضا بالنشاط السياسى .

6) القيم الدينية :

يقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى معرفة ما وراء العالم الظاهرى فهو يرغب فى معرفة أصل الإنسان ومصيره وأن هناك قوة تسيطر على العالم الذى يعيش فيه ، كما يحاول أن يربط نفسه بهذه القوة بصورة ما .

ولا يعنى هذا التصنيف للقيم أن الأفراد يتوزعون تبعا له ولكنه يعنى أن هذه القيم توجد جميعا فى كل فرد غير أنها تختلف فى ترتيبها من فرد لآخر على حسب قوتها وضعفها لدى الفرد نفسه ولدى مجموعات الأفراد .

ثانيا : من حيث بعد المقصد :

1) قيم وسائلية :

هى تلك القيم التى ينظر إليها الأفراد والجماعات على أنها وسائل لغايات أبعد مثل الترقى.

2) قيم غائيــة : (هدفية)

وهى الأهداف والفضائل التى تضعها الجماعات والأفراد لأنفسها فالحرب فى نظر الرجل العسكرى ذات قيمة وسائلية لأنها وسيلة تكسبه الترقى فى المنصب والشرف والترقى فـى هـذا الموقـف قيمة غائية أو هدفية .

ثالثا : من حيث بعد الشدة :

1) قيم ملزمة (آمرة ناهية) :

وهى القيم التى تمس كيان المصلحة العامة والتى تتصل اتصالا وثيقا بالمبادئ التى تساعد على تحقيق الأنماط المرغوب فيها والتى تصطلح عليها الجماعة فى تنظيم أفرادها من الناحية الاجتماعية والخلقية والعقائدية . فالقيم الملزمة هى القيم ذات القدسية التى تلتزم الثقافة بها وأفرادها ويرعى المجتمع تنفيذها بقوة وحزم سواء عن طريق العرف وقوة الرأى العام أو عن طريق القانون مثل القيم التى ترتبط بتنظيم العلاقة بين الجنسين أو بمسئولية الأب نحو أسرته أو بتحديد حقوق الفرد ووقايتها من عدوان الغير .

2) القيم التفضلية :

هى القيم التى يشجع المجتمع أفراده على التمسك به . ولكنه لا يلزمهم بها إلزاما يتطلب العقاب الصارم ومن أمثلتها : إكرام الضيف ـ المجاملات ـ الطموح .

والواقع أن أكبر فرق يميز القيم الإلزامية عن القيم التفضلية هو درجة الإلزام والقهر الاجتماعى المتصل بكل منهما فمن الممكن أن يخرج الفرد عن القيم التفضلية ، ومع ذلك يستمر كعضو له مكانته الاجتماعية فى طبقته أو جماعته . أما إذا تعارض سلوك الفرد مع القيم الإلزامية وما تأمر به أو تنهى عنه فإن مجتمعه يغضب عليه مثال ذلك : امرأة تتزوج برجلين فى وقت واحد. أما القيم التفضلية ليست كذلك فارتداء الملابس للخروج فى الطريق العام يعتبر فى حد ذاته من القيم الملزمة . أما ارتداء زى معين بشكل خاص يتمشى مثلا مع الموضة فيعتبر قيمة تفضلية .

3) القيم المثاليــة :

هى القيم التى يشعر الناس باستحالة تحقيقها بصورة كاملة . ومع ذلك فإنها تؤثر فى توجيه سلوك الأفراد مثل القيم التى تتطلب من الفرد أن يعمل لدنياه كأنه يعيش أبدا ولأخرته كأنه يموت غدا . وهى القيم التى تتطلب الكمال فى أمور الدين والدنيا معا .

رابعا : من حيث بعد العمودية :

1) القيم العامة :

هى القيم التى يعم انتشارها فى المجتمع كله بغض النظر عن ريفه وحضره وطبقاته وفئاته المختلفة مثل الاعتقاد فى أهمية الدين والزواج وأهمية الأسرة وأهمية رعاية الصغار وتربيتهم واحترام كبار السن وصلة الأرحام واحترام الملكية الخاصة .

ويتوقف انتشار القيم فى مجتمع ما على التجانس فى أحواله الاقتصادية وظروفه المعيشية والإجتماعية والأخلاقية وأبعاده السياسية والثقافية .

2) القيم الخاصـــة :

هى القيم المتعلقة بمواقف أو مناسبات اجتماعية معينة أو بمناطق محدودة أو بطبقة اجتماعية أو جماعة خاصة مثل الزواج والأعياد والختان وبطبقته الاجتماعية مثـل طبقـة النبـلاء والقيـم الخاصة بالدور الاجتماعى للطبيب وأستاذ الجامعـة والدور الاجتماعى للجنس الذى ينتمى إليه الأفراد .

خامسا : من حيث بعد الوضوح :

1) قيم ظاهرة (صريحة) :

وهى القيم التى يصرح بها ويعبر عنها بالكلام مثل القيم المتعلقة بالخدمة الاجتماعية والمصلحة العامة .

2) قيم ضمنيـــة :

وهى تلك القيم التى تستخلص ويستدل على وجودها من ملاحظة الميول والاتجاهات والسلوك الاجتماعى بصفة عامة مثل القيم المرتبطة بالسلوك الجنسى .

فالقيم تتجلى فى السلوك الخارجى فى مواقف الحياة ، أو هى اتجاهات للسلوك أو العمل أو هى السلوك الفعلى للأفراد فى تفاعلاتهم مع بيئاتهم وبناء على ذلك يمكن ملاحظة السلوك أو رصده من المظهر الخارجى ويعبر عن أحكام القيمة الداخلية ، والتى تنشأ فى الوقت نفسه مع السلوك الظاهرى ، فالعبرة فى القيم ليست بالكلام بل بالعمل والسلوك الفعلى . لأنها هى القيم التى يحملها الإنسان فى سلوكه .

أما القيم الصريحة المعلنة فليست دائما بالقيم الحقيقية بل كثيرا ما تكون زائفة . وذلك لأن أمثلة القيم الصريحة كثيرا ما تنادى بها بعض الهيئات أو الجماعات التى تقوم

بمشروعات تجارية أو صناعية أو تعليمية فكثيرا ما تعلن الجماعة صراحة وقولا أن هذا المشروع أو ذاك قد قام للخدمة الاجتماعية وللمصلحة العامة فى حين أنه فى الحقيقة قائم على الأنانية وكسب الثروة أو الشهرة للمساهمين فيها .

سادسا : من حيث الدوام :

1) القيم العابرة الوقتية العارضة القصيرة الدوام :

السريعة الزوال مثل القيم المرتبطة بالموضة والموسيقى والبدع وهى قيم ترتبط بالكماليات والشكليات والزخرف وليس بصلب الحياة. فهي قيم لا تمس الحاجات الضرورية .

2) القيم الدائمـــة :

هى القيم التى تبقى زمنا طويلا مستقرة فى نفوس الناس ويتناقلها جيل عن جيل كالقيم المرتبطة بالعرف والتقاليد ، ولذلك فالقيم المرتبطة بها لها فى الغالب صفة القداسة والإلزام لأنها تمس الدين أو الأخلاق كما تمس الحاجات الضرورية للناس ولها علاقة كبرى بمصلحة المجتمع . ولذلك تبقى هذه القيم راسخة فى المجتمع رسوخا كثيرا .

قياس القــيم :

إن الكثير من علماء النفس فى أول الأمر استبعدوا فكرة قياس القيم على أساس أن الأمر عبارة عن تفضيل شخصى وذاتى فهناك تعبير عن القيم يغلغله مسايرة المعايير الاجتماعية وحتى المحرمات وبعضها يمس الدفاع الناتج عن الكبت مما يجعل البعض يفضلون دراسة القيم عن طريق الاختبارات الإسقاطية والمقابلات الإكلينيكية المكثفة وملاحظة السلوك الفعلـى .

وعلى العموم يمكن دراسة القيم ونسق القيم على مستوى الثقافة دراسة وصفية مقارنة . ويمكن دراستها من خلال دراسة الأحكام الظاهرة للقيم و التى تعبر عن التفضيل .

ومن أشهر مقاييس القيم اختبار القيم من إعداد « البورت وفيرثون ولندزى » وهو يقيس القيم النظرية ـ الاقتصادية ـ الجمالية ـ الاجتماعية ـ السياسية ـ الدينية .

وهناك مقياس من وضع « جوردون » ويضم مقياسين أولهما يقيس القيم الاجتماعية والثانى يقيس القيم الشخصية ، ومقياس القيم من إعداد « ميلتون روكسن » ويقيس القيم الوسائلية والقيم الغائية وأيضا هناك استفاء القيم من إعداد حامد زهران .

أهمية القـيم : يمكن تحديد أهمية القيم فى الآتى :-

1) في الحيـــاة العامة :

تكون القيم جزءا لا يستهان به فى الإطار المرجعى للسلوك فى الحياة العامة ومجالاتها المختلفة دينيا وعلما واجتماعيا واقتصاديا وفنيا .

2) التوجيه والإرشاد النفسى :

ويبدو ذلك فى انتقاء الأفراد الصالحين لبعض المهن مثل رجال الدين ورجال السياسة والأخصائيين الاجتماعيين وغيرهم وفى تعليم الناس القيم الصالحة .

3) فى الصحة النفسية والعلاج النفسى :

من المعروف أن أية عملية تهدف إلى تعديل السلوك ينبغى أن تضع فى الاعتبار جميع جوانب الشخصية بما فى ذلك القيم . ولا يخفى الدور الذى تلعبه القيم فى عمليات العلاج التوافق النفسى، كما أن تصارع القيم عند بعض الأفراد يؤدى بهم إلى اضطرابات سلوكية ونشاهد ذلك فى حالات العصاب النفسى كما أن بعض الأفراد الذين ينتمون إلى والدين مختلفين فى الدين أو فى الطبقة الاجتماعية أو فى الجنسية أو العقيدة السياسية أو القيم أو الذين يواجهون ثقافات جديدة مع احتفاظهم بثقافتهم القديمة يكونون أكثر عرضة من غيرهم للاضطرابات النفسية . كما يلعب نسق القيم دورا هاما فى تحديد أهداف عملية التعليم وعملية الإرشاد والعلاج النفسى .

نسق القـيم :

تنظم القيم فى نسق منظم يتكون لدى الفرد، ويمكن التعرف عليه وقياسه وتحديده ؛ لأن نسق القيم هو مجموعة القيم التى تنتظم فى نسق متساند بنائيا متباين وظيفيا داخل إطار ينظمها ويشملها فى تدرج خاص أى أن نسق القيم هو : الترتيب الهرمى لمجموعة القيم التى يتبناها الفرد أو الجماعة أو المجتمع ويحكم سلوكه أو سلوكهم ، وغالبا بدون وعى شعورى من الفرد أو أعضاء المجتمع .

وينظر إلى نسق القيم الأساسية المتكاملة باعتباره وضع أولويات القيم كإطار مرجعى للسلوك يأتى على قمة مكونات الإطار المرجعى العام للسلوك . أى أن نسق القيم ينظم السلوك .

وتعتبر القيم متغيرات تابعة ويتغير نسقها حسب ظروف المجتمع والتغير الاجتماعى والتكنولوجى والوضع الاقتصادى والنظام السياسى وفى نفس الوقت عندما تتكون القيم ويستقر نسقها لدى الفرد فإنها تتحول إلى متغيرات مستقلة وتعتبر أساسا لمزيد من التجديد .

الاتجاهات النفسية الاجتماعية

يحتل موضوع الاتجاهات النفسية أهمية خاصة فى علم النفس الاجتماعى حيث أنها تعتبر من أهم نواتج عملية التطبيع الاجتماعى وكما أنها تعتبر محددات موجهة وضابطة ومنظمة للسلوك الاجتماعى . كما أن الاتجاهات ناتج انفعالى ثانوى لخبرات الفرد ولها أصولها فى إحساسه الداخلى وعاداته المكتسبة والمؤثرات البيئية التى تحيط به ، فهى فى الحقيقة جزء من شخصية الفرد تتأثر باتجاهات وسلوك الجماعة أو الجماعات التى يتصل بها وينتمى إليها . وتعمل الاتجاهات كأنماط سلوك معينة وترتبط بشدة بردود الفعل الانفعالية .

والاتجاهات فى نموها وتعديلها وتغييرها وتفسيرها تعتبر هدفا لعملية التطبيع الاجتماعى للإنسان .

ويجب التفرقة بين الاتجاه والرأى والمعتقد والقيمة . فالرأى هو التعبير اللفظى عن الاتجاهات والقيم والمعتقدات . والمعتقد هو علاقة بين فئتين معروفتين مستقلتين أصلا ، فعندما نقول أن الأسد خطر تربط بين الأسد والخطورة . أما القيمة فتعتبر علاقة بين مشاعر الفرد وفئة معرفية معينة مثل كراهية الكذب .

وللاتجاه وظائف متعددة بالنسبة للأفراد فهو ينظم إدراك الفرد أثناء تفاعله ، كما يحدد له وسيلة اتصاله بمثيرات البيئة فلا يضطر إلى القيام بسلوك جديد فى مواجهة كل تجربة ، ويساعد على الشعور بالانتماء للجماعة متمثلا قيمها ومعتقداتها فى سلوكه وبذلك يوفر الاتجاه الحماية الوجدانية للفرد ، وللاتجاه وظيفة تكيفية تظهر فى أن الإنسان يكتسب اتجاهات موجبة نحو ما يشبع حاجاته ، واتجاهات سلبية نحو ما يعوق هذا الإشباع كما يحقق الاتجاه لصاحبه إشباعا .

تعريف الاتجاه : لقد تعددت وجهات النظر حول تعريف الاتجاه نسوق منها الآتى :

- الاتجاه حالة من التهيؤ والتأهب العقلى والعصبى تنظم عن طريق الخبرة وتؤثر تأثيرا ديناميكيا أو موجبا على استجابات الفرد لجميع الموضوعات والمواقف المرتبطة بها .

- الاتجاه هو الميل الذى ينحو بالسلوك قريبا أو بعيدا عن بعض الظروف البيئية ويضفى على تلك الظروف معايير موجبة أو سالبة تبعا لانجذاب الفرد لها أو نفوره منها.
- الاتجاه عبارة عن العمليات الدافعية والانفعالية والإدراكية والمعرفية التى انتظمت فى صورة دائمة وأصبحت تحدد استجابة الفرد لجانب من جوانب بيئته .
- يقصد بالاتجاه نزوع أو تهيؤ ثابت وذلك لكى يسلك الفرد بطريقة متسقة نحو مجموعة من الموضوعات المحددة .
- الاتجاه هو " حالة توجه استجابات الفرد ". ويركز هذا التعريف على الناحية المعرفية. ومن ثم يهمل الناحية العاطفية والناحية السلوكية فى تكوين الاتجاه.
- " الاتجاه " عبارة عن موقف الفرد حيال إحدى القيم أو المعايير السائدة فى البيئة الاجتماعية .

والخلاصة أن الاتجاه هو حصيلة مزاج الفرد ونوع المفاهيم التى يفرضها عليه مجتمعه والصورة التى يدرك بها شتى المواقف فى ضوء خبراته وتفكيره .

ولذا يمكن النظر إلى الاتجاه باعتباره مجموعة تنظيمات محددة فى الفرد تشمل مشاعره وأفكاره ونزعاته التى تجعله يتصرف تجاه بعض مظاهر بيئته .

وهناك آخرون اعتبروا الاتجاه : تكوين غرضي أو متغير كامن أو متوسط (يقع بين المثير والاستجابة) وهو عبارة عن استعداد نفسى أو تهيؤ عقلى عصبى متعلم للاستجابات الموجبة والسالبة نحو أشخاص أو أشياء أو موضوعات أو مواقف أو رموز فى البيئة التى تستثير هذه الاستجابة ، معنى ذلك أن الاتجاه عملية فرضية لا نلاحظها مباشرة وإنما نستدل عليها عن طريق آثارها أو النتائج المترتبة عليها .

ومؤدى هذا كله أن سلوك الفرد فى موقف معين ما ليس وليد الصدفة إنما هو محصلة المعانى والأفكار التى كونها من خبراته السابقة والتى تميل بالسلوك نحو وجهة معينة ، ويمكن القول بأن الاتجاه عاطفة إلا أنه أقل منها فى الحدة الانفعالية .

ومع اختلاف اتجاهات الأفراد فهناك معالم أساسية لتعبير الأفراد عن اتجاهاتهم منها أن التعبير عن الاتجاهات قد يحمل معنى انفعاليا تجاه المواقف والأشخاص مما يعطيه قوة دافعة للسلوك .

الخصائص العامة للاتجاهات : والاتجاهات لها عدة خصائص منها :-

1) أن الاتجاهات ذات طبيعة تقييمية إذ تعبر عن درجة قبول الفرد أو رفضه لأمر ما.
2) تختلف الاتجاهات فى مدتها وقوتها : ومن هنا تتحدد الوظيفة الدافعية للاتجاهات فكلما زادت الاتجاهات زادت قوة دفعها للسلوك ونقصت معها إمكانية تغييره .
3) تكتسب الاتجاهات من خلال أساليب التنشئة الاجتماعية وعمليات التطبيع الاجتماعى وما يتعرض له الفرد من مؤثرات وتدريبات وخبرات فى مراحل عمره الأولى .
4) تكون اتجاهاتنا موجهة نحو شيء ما مادى أو معنوى يعرف باسم " موضوع " الاتجاه مثل اتجاهاتنا نحو الاختلاط أو السفر أو العمل أو...........
5) تتميز الاتجاهات بدرجة من الجمود نتيجة لما حققته من تدعيمات فى تاريخ حياة الفرد السابقة .
6) الاتجاهات لا تتكون من فراغ ولكنها تتضمن دائما علاقة ود وتفاهم مع موضوعات البيئة .
7) الاتجاهات لها خصائص انفعالية .
8) الاتجاهات مكتسبة ومتعلمة وليست وراثية أو فطرية .
9) الاتجاهات لها قوة تنبئية فهى تسمح بالتنبؤ باستجابة الفرد لبعض المثيرات الاجتماعية .
10) الاتجاهات يغلب عليها الذاتية أكثر من الموضوعية من حيث محتواها .

المكونات الأساسية للاتجاهات :

1) الجانب المعرفى :

وهو يشير إلى المعتقدات والأفكار التى يؤمن بها الفرد حول موضوع معين أو يتمثل فى معلومات الفرد عن موضوع الاتجاه أو معتقداته عنه .

2) الجانب العاطفى (الوجدانى) :

ويشير إلى النواحى العاطفية التى تتعلق بالشيء بمعنى هل هذا الشيء يجعل الإنسان مسرورا أو غير مسرور . هل هذا الشيء محبوب أم مكروه وعلى هذا فالجانب العاطفى

أو الوجدانى يضفى على الاتجاه طابع الدفع والتحرك . أو يتمثل فى شعور الفرد وانفعاله الشديد ضد أو مع ظاهرة أو موقف من المواقف .

3) الجانب السلوكى : (النزوعى) :

ويتضمن هذا الجانب جميع الاستعدادات السلوكية المرتبطة بالاتجاه فلو أن الفرد لديه اتجاه موجب نحو شىء ما فإنه يسعى جاهدا إلى مساندة ومعاونة هذا الاتجاه ، ولو أن الفرد لديه اتجاه سالب نحو شىء ما فإنه يسعى جاهدا إلى تحطيمه ومعاقبته، وطمس معالم كل ما يتعلق بهذا الاتجاه .

طبيعة الاتجاهـات :

تتحدد طبيعة الاتجاهات بخمسة أبعاد رئيسية هى :

1) التطـــرف :

ويقصد به خط الاتجاه من الإيجابية والسلبية فالاتجاهات النفسية تقع بين طرفين متقابلين أحدهما موجب والآخر سالب هما التأييد المطلق والمعارضة المطلقة .

2) المضمون أو المحتوى المعرفى :

ويقصد به درجة وضوح معناه عند الأفراد أصحاب الاتجاه وأن الاستجابات التى يقوم بها الفرد حين يعلن تأييده أو معارضته لموضوع من الموضوعات إنما هى استجابة لأمر ذاتى هو مفهومه عن موضوع الاتجاه .

3) وضـوح المعالم :

وهذا يعنى أن الاتجاهات تتفاوت فى وضوحها ، فمنها ما هو واضح المعالم ومنها ما هو مائع وغامض .

4) الانعـــزال :

تختلف الاتجاهات من حيث درجة ترابطها ومقدار التكامل بين بعضها البعض ، فقد يكون اتجاه الفرد نحو العلوم الطبيعية اتجاها منعزلا عن غيره من الاتجاهات فلا تفاعل بينه وبين اتجاهه نحو التربية أو اتجاهـه نحو التقدم الصناعى أو التخطيط .

5) القـــوة :

من الاتجاهات ما يبقى قويا على مر الزمان على الرغم مما يقابله الفرد من شواهد تدعوه إلى التخلى عنه وإسقاطه مثل هذه الاتجاهات اتجاهات قوية بخلاف الاتجاهات

الضعيفة التي تتغير وتتحول تحت وطأة العناء والشدائد ، والاتجاه يميل إلى القوة كلما كانت له قيمة أكبر وأهمية أكثر فى تكوين الشخصية ومعتقدات القوم الذين ينتمى إليهم الفرد .

أنواع الاتجاهـات :

1) الاتجاهات الجماعية ـ الاتجاهات الفردية :

تسمى الاتجاهات المشتركة بين عدد كبير من الأفراد بالاتجاهات الجماعية والاتجاهات التى تميز فردا عن آخر تسمى " اتجاهات فردية " فإعجاب الأفراد بالبطولة اتجاه جماعى وإعجاب الفرد بزميل له اتجاه فردى .

2) الاتجاه العلنى ـ الاتجاه الخلفى :

فالاتجاه العلنى يظهره الفرد دون حرج أو تحفظ ومثل هذا الاتجاه أحيانا ما يكون متفقا مع معايير الجماعة ومثلها وقيمها . أما الاتجاه السرى أو الخفى فهو الاتجاه الذى لا يتفق ومعايير المجتمع ومن ثم يخشى الفرد الإفصاح عنه .

3) الاتجاه السالب ـ الاتجاه الموجب :

يطلق على الاتجاه لفظ إيجابى إذا كان ينحو بالفرد تجاه الموضوع ويقربه منه ، أما إذا كان ينأى بالفرد عن الموضوع ويبعده عنه فيسمى اتجاها سلبيا .

4) الاتجاهات العامة ـ الاتجاهات الخاصة (النوعية) :

يؤكد علماء النفس وجود الاتجاهات العامة التى تنصب على الكلمات كما يعترفون بوجود الاتجاهات النوعية (الخاصة) التى تنصب على النواحى الذاتية ولكن الكثير من الأبحاث الميدانية أثبتت وجود الاتجاهات العامة بجوار الاتجاهات الخاصة .

5) الاتجاه القوى ، الاتجاه الضعيف :

إن القوة أو الضعف من مميزات شدة الاتجاه الذى ينعكس على نزوع الفرد ومدى تفاعله مع الآخرين فرد الفعل الجاد فى موقف اجتماعى معين إنما يدل على اتجاه قوى والعكس صحيح .

وظائف الاتجاهـات :

1) الاتجاه يحدد طريقة السلوك ويفسرها .

2) الاتجاه ينظم العمليات الدافعية والانفعالية والإدراكية والمعرفية حول بعض النواحى الموجودة فى المجال الذي يعيش فيه الفرد .
3) الاتجاهات تنعكس فى سلوك الفرد وفى أقواله وأفعاله وتفاعله مع الآخرين فى الجماعات المختلفة وفى الثقافة التى يعيش فيها .
4) الاتجاهات تيسر للفرد القدرة على السلوك واتخاذ القرارات فى المواقف النفسية والإدارية المتعددة فى إطار من الاتساق والتوحيد دون تردد أو تفكير .
5) الاتجاهات تبلور وتوضح صورة العلاقة بين الفرد وبين عالمه الاجتماعى .
6) الاتجاه يوجه استجابات الفرد للأشخاص والأشياء والموضوعات بطريقة تكاد تكون ثابتة .
7) الاتجاه يساعد الفرد على أن يحس ويدرك ويفكر بطريقة محددة إزاء موضوعات البيئة الخارجية .

مراحل تكوين الاتجاه داخل الفرد :

1) مرحلة التعرف على عناصر الثقافة والبيئة التى يعيش فيها الفرد فمثلا عند تعاملنا مع ثقافة القرية نبدأ فى التعرف على أساليب حياة الناس وأساليب عملهم وعلى علاقاتهم ببعضهم البعض .
2) مرحلة تقييم الفرد لعلاقته بكل عنصر من هذه العناصر وفى هذه المرحلة يحاول الفرد أن يحكم على أساليب حياة القرويين وينقدها مكتشفا مزاياها وعيوبها وفى هذا النقد يعتمد الفرد على أسس منطقية وموضوعية وعلى مشاعره واحساساته .
3) مرحلة إصدار الحكم حيث يصدر الفرد حكمه على علاقته بهذه العناصر فيحدد كيف سيتعامل مع القرويين فى المواقف المختلفة فإذا ثبت واستقر تعامله المبنى على الحكم الذى أصدره يتكون الاتجاه .
4) مرحلة ثبات الاتجاه وهنا يدعم الاتجاه نتيجة لما يحققه الفرد من ارتياح أو مكاسب فى علاقته مع القرويين فى المواقف المختلفة .
5) تنبع الاتجاهات من واقع الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والإيديولوجية وتتمشى مع مرحلة التطور التى يجتازها المجتمع .

6) تلعب العوامل والمؤثرات الثقافية والحضارية بما تشمله من النظم الدينية والأخلاقية والاقتصادية والسياسية دورا كبيرا فى تحديد اتجاهات الفرد .

7) تؤثر التجارب الشخصية فى المواقف الاجتماعية المختلفة فى تكوين الاتجاهات .

8) تؤثر عملية التوحد مع بعض الشخصيات والنماذج الاجتماعية دورا هاما فى اكتساب بعض الاتجاهات .

طرق تغيير أو تعديل الاتجاهات :

هناك عدة أساليب وطرق يمكن أن تتبع عند الرغبة فى تعديل أو تغيير الاتجاهات منها :

1) يمكن تغيير الاتجاهات عن طريق تزويد الأفراد بالمعلومات المختلفة التى تتعلق بموضوع الاتجاه ذلك أن الفرد لديه دافع أساسى لأن يفهم ويعرف ، وعلى هذا فإنه يعيد ترتيب خبرته كلما أضاف إلى معارفه جديدا ، كذلك فإن اتصال الفرد بالموضوع اتصالا مباشرا يسمح للفرد بأن يتعرف على الموضوع من جوانب متعددة .

2) وسائل الإعلام والاتصال الجماهيرى : المجتمع الحديث يتميز بتعقده وتشابك العلاقات بين الأفراد والجماعات بدرجة قوية ولذلك نجد من الصعب أن يعتمد الفرد على نفسه فى تحقيق حاجاته وفى الوصول إلى الحقائق الموضوعية المرتبطة بجوانب حياته المختلفة ولذا نجده يعتمد على ما تقدمه وسائل الإعلام الجماعية من إذاعة وتليفزيون وسينما ومسرح وصحافة وكتب ومجلات حول موضوع الاتجاهات.

3) التغيير القسرى فى السلوك : يمكن تغيير الاتجاهات بقوة القانون أو الضغط . فالتغيير القسرى الذى فرضناه على سلوك الفرد يؤدى إلى تغير إضافى فى اتجاهات الفرد .

4) تغيير الإطار المرجعى : إن اتجاه الفرد نحو أى موضوع يتوقف على إطاره المرجعى الذى يشتمل على معاييره وقيمه ومدركاته فالشخص الرأسمالى ينظر إلى القرارات الاشتراكية نظرة تختلف عن الشخص الاشتراكى ، وهذا يرجع إلى الإطار المرجعى لكل منهما ولإحداث تغيير فى اتجاه الفرد يتطلب ذلك تغييرا فى إطاره المرجعى .

5) تغيير الجماعة التى ينتمى إليها الفرد : إن لعضوية الفرد فى جماعة ما أثرا فى تحديد اتجاهه ومن الطبيعى أن يترتب على هذا أن يحدث تغير فى اتجاهات الفرد إذا هو انتقل من جماعة إلى جماعة أخرى .

6) التعليم المدرسى : التعليم داخل المؤسسات التربوية وغيرها قد يؤدى إلى تعديل اتجاه الفرد نحو أشياء وموضوعات معينة وذلك عن طريق توضيح الاتجاهات القائمة ومحاولة إلقاء الضوء على بعض جوانبها ولأن الاتجاهات هى محصلة أو نتاج للتربية. ولكى يحدث المدرس التغيير المنشود فى اتجاهات طلابه ينبغى عليه أن يهتم بأساليب العمل الجماعى كالمناقشات الجماعية ومحاولة تحسين العلاقات الإنسانية داخل الفصل وأن يمد طلابه بالخبرات الأساسية حول القضايا التى تشكل اتجاهاتهم، وأن يؤثر فى النواحى الوجدانية والعاطفية لتلاميذه من خلال المنهج المدرسى .

قياس الاتجاهات :

هناك طرق مباشرة وأخرى غير مباشرة لقياس الاتجاهات :

أولا : المقاييس المباشرة :

1)مقياس بوجاردوس : (مقياس البعد الاجتماعى) :

ويحتوى المقياس على سبع وحدات تمثل درجات متفاوتة لمواقف الحياة الواقعية يمكن منها الاستدلال على شعور الفرد بالبعد أو بالقرب الاجتماعى نحو جنس أو شعب آخر. ويمكن استعمال هذا المقياس لمعرفة مدى القبول أو الرفض لفرد من الأفراد نحو فرد آخر وجماعة معينة.

2) مقياس ليكرت:

ابتكر ليكرت طريقة لقياس الاتجاهات وهى تصلح لقياس شتى الموضوعات مثل المحافظة والتقدمية والزواج والمرأة، وهى بسيطة وتنحصر فى اختيار عدد من العبارات تتناول الاتجاه الذى يراد قياسه وعلى المفحوصين إيضاح ما إذا كانوا يوافقون بشدة (أوافق ـ محايد ـ غير موافق ـ غير موافق بشدة) ويحصل المفحوص على الدرجات التالية بالترتيب: 5، 4، 3، 2، 1 وعلى هذا فالدرجة المرتفعة تدل على الاتجاه الموجب والدرجة المنخفضة تدل على الاتجاه السالب ويمكن جمع الدرجات التى يحصل عليها الفرد على كل عبارات المقياس لتوضيح الدرجة الكلية العامة التى تبين اتجاهه العام. وهذه الدرجة يمكن تفسيرها فقط فى ضوء درجات الأشخاص الآخرين.

3) مقياس ثرستون:

يتكون المقياس من مجموعة عبارات حول موضوع معين يراد قياس الاتجاه نحوه مثل نقابات العمال أو الحروب.

4) مقياس جتمان:

حاول جتمان إنشاء مقياس متدرج يحقق فيه شرطا هاما هو أنه إذا وافق على عبارة معينة فلابد أن يعنى هذا أنه قد وافق على العبارات التى هى أدنى منها ولم يوافق على كل العبارات التى تعلوها (على غرار مقياس الإبصار). ودرجة الشخص هى النقطة التى تفصل بين كل العبارات السفلى التى وافق عليها والعليا التى لم يوافق عليها.

ثانيا: الطرق غير المباشرة:

هناك حالات خاصة يتعذر فيها على الفرد أن يعبر لفظيا عن اتجاهه الحقيقى ذلك لأن اتجاهه قد يكون على مستوى لا شعورى وفى هذه الحالات يستعان بوسائل أخرى للتعرف على اتجاهها الشخصى اللاشعورى ودوافعه المبكرة مثل : الاختبارات الإسقاطية :

تستخدم الاختبارات الإسقاطية فى قياس الاتجاهات وهنا يعرض على المفحوص بعض المثيرات الاجتماعية فى شكل صور أو لعب أو جمل أو قصص ناقصة وغير ذلك نحو الموضوع المراد قياسه وتتميز الاختبارات الإسقاطية فى قياس الاتجاهات بأنها إلى جانب قياس الاتجاهات تكشف عن بعض جوانب الشخصية المرتبطة بهذه الاتجاهات.

ومن أمثلة الاختبارات الإسقاطية:

أ) اختبار تفهم الموضوع:

ويتكون هذا الاختبار من عشرين صورة تقدم للمفحوص الواحدة بعد الأخرى، ويطلب منه أن يقص حكاية عن كل صورة منها وهناك صور خاصة بالصبيان والبنات والرجال والنساء. وتعطى الصور وفق ترتيب معين تشير إليه الأرقام المكتوبة فى ظهر البطاقة. ويعتبر من أكثر الاختبارات شيوعا فى العيادات النفسية وفى دراسة الشخصية.

ب) اختبار بقع الحبر:

يتكون الاختبار من عشر صور لها أشكال متماثلة على نحو ما يحدث حين نلقى حبر على ورقة بيضاء ثم نطبق الورقة ونضغط عليها فتخرج أشكالا مختلفة متماثلة. والمفحوص يسقط اتجاهه على الصور المعروضة عليه واحدة بعد الأخرى .

ج) اختبار الاتجاهات الوالديـــة :

يعتبر هذا الاختبار من الاختبارات الإسقاطية التى تستعمل ما يعانيه الأطفال من صراعات تنشأ بسبب العلاقات التى تقوم داخل الأسرة أما بينهم وبين الأبوين أو الأخوة والأخوات ، ويتكون الاختبار فى شكله النهائى من سبع بطاقات مصورة مقننة ويمثل كل منها موقفا عائليا يناسب الأعمار من (6 : 12) سنة .

د) تداعى الكلمــــات :

وهناك يقدم الشخص بعض الكلمات التى ترتبط بموضوع الاتجاه الذى يقصد دراسته ضمن مجموعة أخرى من الكلمات ويطلب منه ذكر أول كلمة أو فكرة تخطر له عند سماعها .

ه) تكملة الجمـــــل :

وهنا تقدم للشخص بعض الجمل الناقصة ويطلب منه تكملتها بأول ما يرد إلى ذهنه . وقد تدور الجمل نحو شعب أو جماعة أو مهنة معينة .

و) تكملة القصص :

وهنا يقدم الشخص قصة ناقصة تدور حول قضية اجتماعية معينة ثم يطلب منه تكملة القصة .

والمدير الناجح أو القائد المستنير هو الذي يتعرف على شخصية العاملين معه وقيمهم واتجاهاتهم ليحدد أساليب التعامل معهم والأهداف التي تناسب هذه القيم والاتجاهات. كما يجب أن يراعى عند اختيار القائد أو المدير أن يكون ذا شخصية سوية قوية قادرة على المواجهة والتحمل والتأثير في الآخرين، هذا بالإضافة إلى أن تكون قيمه واتجاهاته متمشية مع قيم واتجاهات العاملين معه بل والمجتمع الذي يعيش فيه حتى لا يحدث صدام أو تضارب يؤدي إلى تفكك المؤسسة وضياع أهدافها، وينشأ صراع يقود إلى هدر الإمكانيات والطاقات البشرية والمادية، وعليه فإن دراسة موضوعات الشخصية والقيم والاتجاهات من الأمور الهامة لدى المدير أو القائد.

الفصل السادس

اتخاذ القرار التربوي

مقدمة السلوك التنظيمي

مقدمة :

يعرف الكثير من المشتغلين بمجال الإدارة العامة على وجه العموم والإدارة التعليمية بصفة خاصة، أن الإدارة هي صنع القرار أو اتخاذ القرار، وليس من اليسير على الإدارة أن تصنع أو تتخذ قرارا فهي أحدى المهارات اللازمة والهامة للعمل الإداري وعلى جميع المستويات.

وتستند عملية صنع القرار إلى ما تم ذكره. من النظريات الإدارية مثل: نظرية الإدارة كعملية اجتماعية تعتمد على التسلسل الهرمي للعلاقات وتوزيع الأدوار والأمكانات وتكاملها من أجل تحقيق أهداف النظام الإجتماعى، والنظرية الثانية ترى أن الإدارة عملية اتخاذ القرار، لأن القرار هو المحور الذي تدور حوله كل الجوانب الإدارية للتنظيم.

ونتعرض الآن بالشرح لما سبق ذكره .

أولا : نظرية الإدارة كعملية اجتماعية:

نموذج جيتزلز:

لعل أكثر النظريات الحديثة شهرة فى الإدارة حتى الآن ما يسمى بنظرية الإدارة كعملية اجتماعية التي تنتسب إلى يعقوب جيتزلز J. Getzels فقد نظر إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرءوسين فى إطار نظام اجتماعي.

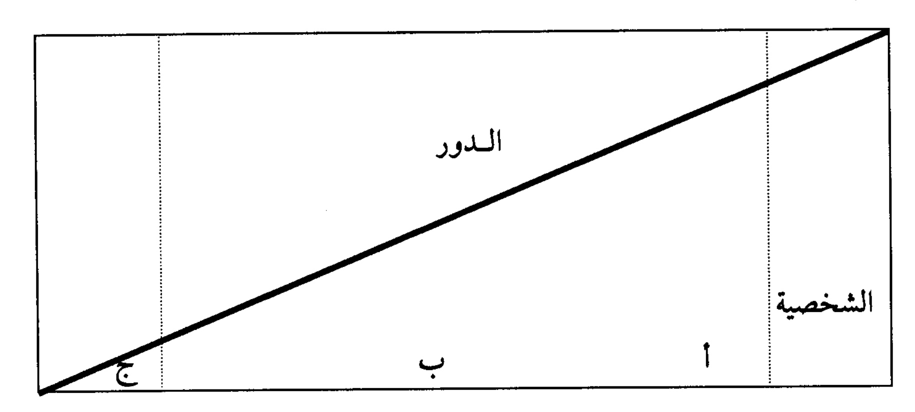
وهذا التسلسل الهرمي للعلاقات يعنى من الناحية الوظيفية توزيع الأدوار والإمكانيات وتكاملها من أجل تحقيق أهداف النظام الاجتماعي.

ولكن ما المقصود بالنظام الاجتماعي ؟ إن أي نظام اجتماعي بالمؤسسات، يتكون من جانبين يمكن تصورهما فى صورة مستقلة لكل منهما عن الآخر وإن كانا فى الواقع متداخلين.

الجانب الأول يتعلق بالمؤسسات ، وما تقوم به من أدوار ، وما يتوقع منها . ويتعلق الجانب الثاني بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم المكونة للنظام.

والسلوك الاجتماعي وظيفة للجوانب الآتية: المؤسسات والأدوار والتوقعات وهى تمثل البعد التنظيمي أو المعياري Nomotheticوالأفراد والشخصيات والحاجات وتمثل البعد الشخصي Idiographic للنشاط فى النظام الاجتماعي، ويعنى جيتزلز بالمؤسسة أية هيئة تقوم بالوظائف الثابتة للنظام الاجتماعي ككل.

الاجتماعى يترتب على محاولة الفرد أن يواجه بيئة لها توقعات وذلك من خلال تفاعل الدور مع الشخصية . وبالطبع فإن الوزن النسبى سيكون لكل من الدور والشخصية كما أنه سيختلف باختلاف الظروف نظرا لوجود تفاعل بينهم . ويمكن تمثيل هذا التفاعل بالرسم التالى :



فأي إجراء سلوكي يمكن أن يشبه بخط يقطع مثلثي الدور والشخصية، ويمثل الخط (1) نموذجا لإجراء سلوكي أملته الاعتبارات الشخصية بصورة رئيسية ولم يكن لاعتبارات الدور فيه إلا حظ يسير. أما الخط (ب) فيمثل إجراءا سلوكيا تتوازن فيه الاعتبارات الشخصية وتوقعات الدور والخط (ج) عكس (أ) يمثل إجراء سلوكيا كان لتوقعات الدور فيه الاعتبار الأكبر فى حين أن الاعتبار الشخصي لم يكن له فيه إلا حظ قليل. ويتوقف ميل سلوك رجل الإدارة على التأثير بتوقعات الدور أو الشخصية على نمط المنظمة التي يعمل فيها.

ونظرا لأن الوضع المعقد للإدارة يفرض على رجل الإدارة مراعاة الظروف الاجتماعية والنفسية والانثروبولوجية والسياسية والاقتصادية فإن هناك تعديلا لنموذج لجيتزلز يتسع للسلوك خارج وداخل المنظمة.

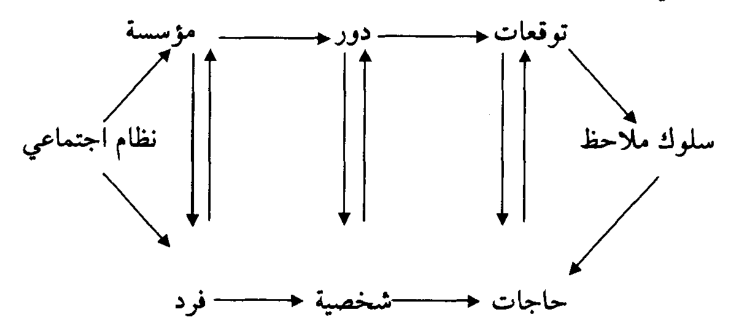
وهناك نظرية أرجريس.Argyris وتهدف إلى تحقيق فهم للميكانيزم الذي يحقق به الفرد نفسه من خلال المنظمة، وفى نفس الوقت تحقق به المنظمة نفسها عن طريق الفرد. ويكرس هذا المدخل على أن يفهم الفرد ـ المنظمة، ويجب أن يضاف إلى المنظمة ـ كما تصورها الخريطة الرسمية مع الوضع فى الاعتبار كل النشاطات غير الرسمية التي تظهر

وتمثل الأدوار الجوانب الحية (الديناميكية) للوظائف فى المؤسسة . وتحدد الأدوار من خلال ما يسمى بتوقعات الدور Role expectations وهى تمثل الالتزامات والمسئوليات المتعارف عليها والتى تقع على أكتف من يشغل هذا الدور . بالإضافة إلى وأدوار الأفراد، بمعنى أن كل دور يستمد معناه من الأدوار الأخرى فى المؤسسة؛ فدور مدير أو ناظر المدرسة على سبيل المثال ودور المدرس لا يمكن تحديديهما إلا فى علاقة كل منهما بالآخر. والأدوار يقوم بها أفراد . والأفراد يختلفون فيما بينهم ولذلك يلون كل فرد دوره بصفاته الخاصة الفريدة.

وعلى هذا لا يكفى لكي نفهم الدور الملاحظ لناظر المدرسة أو المعلم مثلا أن نعرف طبيعة الدور وتوقعاته على الرغم من أن ذلك يعتبر شيئا هاما ينبغي علينا معرفته، وإنما يجب أن نعرف أيضا طبيعة الشخصيات والأفراد الذين يقومون بالدور، وهذا يعنى أن الفهم المتكامل للدور يتضمن الجانبين التنظيمي والشخصي وهذا يقتضى إدخال التحليل الاجتماعي والسيكولوجي أيضا.

ويعرف جيتزلز الشخصية بأنها تنظيم ديناميكي للحاجات فى داخل الفرد يجعله ينزع إلى الاستجابة للأشياء بطريقة خاصة. وهذا يمكننا أن نميز مثلا بين ناظرين أحدهما لديه نزعة قوية للخضوع والثاني لديه نزعة قوية للاستعلاء.

البعد التنظيمي أو المعياري



البعد الشخصي

(نموذج جيتزالز للبعدالتنظيمي والمعياري والبعد الشخصي للسلوك الاجتماعي)

وأي سلوك يصدر عن كل من البعدين التنظيمي والشخصي فى آن فإن السلوك

الأفراد فى تعاونهم على التكيف مع البناء الرسمي، و - أيضا - النشاطات التي يصممها الأفراد لإشباع حاجاتهم الخاصة، وأخيرا النشاطات الناتجة عن التفاعل.

نموذج جوبا Guba للإدارة كعملية اجتماعية:

وتتشابه وظيفة رجل الإدارة في مجال ما مع رجل الإدارة فى الميادين الأخرى. إن علم الإدارة يمكن أن النظر إليه على أنه علم إدارة السلوك البشرى. وهنا نتساءل كيف يستفيد رجل الإدارة التعليمية من نظرية الإدارة كعملية اجتماعية ؟

ويؤكد جوبا على أن القيمة الحقيقية لنظرية الإدارة كعملية اجتماعية تتمثل فى توضيح الواجب الرئيسي لرجل الإدارة، وهو القيام بدور الوسيط بين مجموعتين من القوى الموجهة للسلوك: التنظيمية Nomothetic والشخصية Idiograbhic حتى يظهر سلوك مفيد من الناحية التنظيمية ، ويحقق الرضا النفسي كل هذا مع توضيح الطريقة التي يمكن بها عمل ذلك، ومن ثم قدم لنا جوبا نموذجا آخر غير نموذج جيتزلز الذي سبقت الإشارة إليه .

فى هذا النموذج ينظر جوبا إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يتفاعل فيها المركز الذي يشغله فى ارتباطه بالدور الذي يمارسه والمكانة الشخصية التي يتمتع بها، ويحظى رجل الإدارة بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها هذا المركز.

وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها على أنها رسمية لأنها تفوض إليه من السلطات العليا . أم المصدر الثاني للقوة المتعلق بالمكانة الشخصية وما يصحبه من قدرة على التأثير فإنه يمثل قوة غير رسمية، ولا يمكن تفويضها. وكل رجال الإدارة بلا استثناء يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم لكن ليس جميعهم يحظون بقوة التأثير الشخصية. ورجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة فقط دون قوة التأثير يكون فى الواقع قد فقد نصف قوته الإدارية. ولذا وينبغي على رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معا، وهما المصدران الرئيسان للقدرة بالنسبة لرجل الإدارة التعليمية وغيره . ويرى جوبا أن بعض التعارض بين الدور والشخصية أنه لا يمكن إغفاله عندما يكون العاملين فى المنظمة أكثر من فرد واحد. وهذا التعارض بين الدور وشخصية الفرد يمثل « قوة طرد » سلبية تعمل ضد النظام وتميل إلى تفكيكه فى نفس الوقت حيث توجد قوة إيجابية تعمل على المحافظة على تكامل النظام، هذه القوة تنبع من الإنفاق على الهدف ومن القيم التي تسود المنظمة.

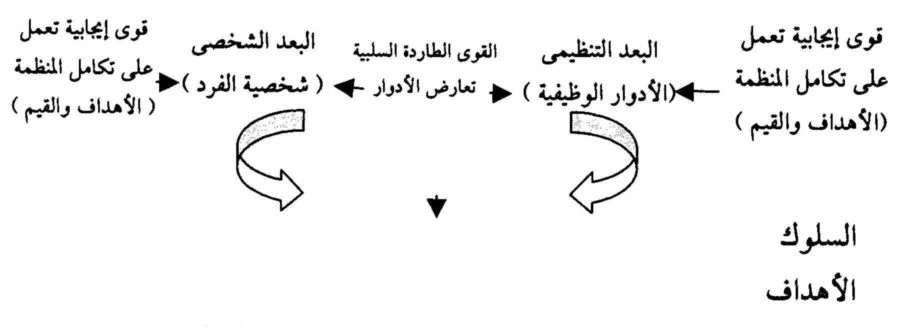
وفيما يلي نموذج جوبا للعلاقات الإدارية الداخلية

رجل الإدارة

يمارس قوة

رسمية محولة له لها تأثيرها على

غير رسمية وغير مخولة له لها تأثيرها على



(نموذج جوبا للعلاقات الإدارية الداخلية)

وهكذا يكون بعض القادة فى أدائهم لأدوارهم أقرب إلى البعد المعياري أو التنظيمي، وآخرون أقرب إلى البعد الشخصي، وعلى هذا يمكننا أن نميز بين أنماط القيادة:

1) النمط المعياري أو التنظيمي للقيادة:

ويميز فيه سلوك رجل الإدارة بالتأكيد على تحقيق الهدف وإتباع القواعد والتعليمات ومركزية السلطة على حساب الأفراد. هذا بالإضافة إلى مراعاة جانب المنظمة ووضع مصلحتها فوق مصلحة العاملين بها.

2) النمط الشخصي للقيادة:

ويتميز فيه رجل الإدارة بالتأكيد على شخصية الفرد ومراعاة الحد الأدنى من القواعد والتعليمات مع لامركزية السلطة ودرجة عالية من العلاقات الشخصية مع المرءوسين .

والهدف الرئيسي لهذا النمط هو العمل على إسعاد المرءوسين وإرضائهم. أي أنه يضع مصلحة الأفراد فوق مصلحة المنظمة.

3) النمط التوليفى للقيادة:

وهو الذي يجمع بين النمطين السابقين المتطرفين فى موقف وسط يتميز فيه سلوك رجل الإدارة بالتركيز على تحقيق الهدف، وفى نفس الوقت يتيح المجال لتحقيق وإشباع الحاجات الشخصية أي يحاول هذا النمط أن يوفق بين مصلحة المنظمة من ناحية ومصلحة الأفراد من ناحية أخرى.

نظرية تالكوت بارسونز : T . Parsons

يؤكد بارسونز على ضرورة تحقيق المنظمات الاجتماعية ما يلي:

1) التأقلم أو التكيف Adaption : بمعنى تكييف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقية للبيئة الخارجية .

2) تحقيق الهدف Objective Achievement : بمعنى تحديد الأهداف وتجنيد كل الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيقها .

3) التكامل Integration : أي إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوحيدهم فى كل متكامل .

4) الكمون Latency : لكي يحافظ التنظيم على استمرار حوافزه وإطاره الثقافي .

والتنظيمات الرسمية الإدارية على الرغم من أنها تخدم أغراضا مختلفة، هي فى الواقع جزء من الإطار الاجتماعي العام، ويستخدمها المجتمع لتحقيق أهدافه الكبرى. ومن ثم ينظر بارسونز إلى التنظيمات الإدارية الرسمية على أنها الجهاز الرئيسي فى المجتمعات الحديثة لتجنيد القوى وتكتيل الجهود من أجل خدمة الأغراض الجماعية وتحقيقها.

بيد أن – من ناحية أخرى – كل تنظيم إداري رسمي فى حد ذاته جزء من المجتمع الكبير، وله أجهزته المعنية بحل مشاكله الأربع الأساسية السابقة. وعلى هذا فلكل تنظيم إداري وسائله التي تساعده على التكيف مع البيئة وتجنيد مصادره اللازمة لاستمراره فى أداء وظائفه وتحقيق أهدافه.

وحتى تتمكن المنظمة الإدارية الرسمية من حل مشاكل تكاملها عليها أن تجد الآليات

المختلفة التي تحكم ولاء أعضائها وتستثير حماسهم ونشاطهم، وعليها أيضا أن تجد الوسائل التي تنسق بين العمليات المختلفة لأجهزتها وفروعها. وأخيرا يجب أن يتوافر للمنظمة ما يمكنها من مواجهة مشاكلها فى « الكمون » . وهذا يعنى أن تعمل باستمرار على كسب التأييد لها واجتذاب الآراء والعمل على التفافها حول المبادئ والقيم التي تقوم على أساسها أهداف المنظمة .

ويميز بارسونز بين ثلاثة مستويات وظيفية فى التركيب الهرمى للتنظيمات الرسمية الإدارية :

المستوى الأول : وهو

الفنى Professional حيث يصنع بالفعل إنتاج المنظمة . وأعضاء هذا المستوى تتعلق مهمتهم الرئيسية بأداء الواجبات والأعمال الفنية كالعمال فى المصنع أو الأطباء فى المستشفيات أو المعلمين فى المدارس .

المستوى الثانى : وهو

المستوى الإدارى Managerial : ومهمته الأساسية هى الوساطة بين مختلف أقسام المنظمة وتنسيق جهودها .

المستوى الثالث : وهو

مستوى المصلحة العامة Public interest level وهو ما يتعلق بالنظام الاجتماعى الخارجى .

ويبدو أن المستوى الأول يتعلق أساسا بمشكلات التكيف وتحقيق الهدف ، والثانى بمشكلات التكامل أما المستوى الثالث فيتعلق بمشكلات الكمون . ويذكر بارسونز أن العلاقة بين هذه المستويات الثلاثة ليست بالضرورة علاقة تسلطية وإنما هى علاقة متبادلة باستمرار . بيد أن هناك انفصالا واضحا فى التسلسل الهرمى للسلطة والمسئولية بين المستويات الثلاثة ولا يمكن أن يشرف الرئيس على عمل المرؤوس إلا فى نطاق المستوى الواحد إذ أن الاختلافات الوظيفية بين هذه المستويات كبيرة جدا يصعب معها إمكانية إشراف الأعلى على الأدنى .

وعلى سبيل المثال يستطيع الرؤساء الفنيون أن يواجهوا عمل المرءوسين الفنيين ولكن لا يتسنى للرؤساء الإداريين هذا التوجيه بنفس الطريقة لعدم توافر الكفاءة أو المعرفة المهنية لديهم .

والواقع أنه ليس من قبيل الصواب القول بأن المديرين يفوضون المسئولية للفنيين لأن هؤلاء يقومون بواجباتهم ومسئولياتهم تجاه القرارات الفنية ، وعلى المديرين أن يعتمدوا على أحكام الفنيين فى قيامهم بمسئولياتهم الإدارية .

وبالمثل نجد أن مجلس الإدارة لا يشرف على اتخاذ القرارات الإدارية ولكنه يهتم بتكيف المنظمة وتوجيهها تبعا للظروف الخارجية. عن طريق تحديد الأهداف والسياسة العامة للمنظمة وعلاقاتها الخارجية . أما المسائل والأمور التى تتعلق بالسياسة والتنظيمات الداخلية فإنه يجب أن يسمح فيها بحرية التصرف والحكم الشخصى للمديرين .

ومع أن نظرية بارسونز هذه لم تسلم من النقد من حيث أنها لا تقدم نظرية كاملة وإنما مجرد إطار نظرى فإنها تحظى بأهمية خاصة فى مجال الإدارة حيث أن التنظيمات الإدارية لا تعمل فى فراغ وإنما فى أوساط اجتماعية تؤثر فيها وتتأثر بها . وعلى الرغم من التقدم العلمى فى ميدان الإدارة فإن معظم الدراسات قد أغفلت دراسة العلاقة بين التنظيمات الإدارية وعلاقتها البيئية والاجتماعية . ومن ثم كان المغزى الحقيقى لنظرية بارسونز .

ثانيا :الإدارة كعملية صنع القرار: Decision Making Process

يعتبر القرار لب العملية الإدارية والمحور الذى تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإدارى . ويرى جريفث أن تركيب التنظيم الإدارى يتحدد بالطريقة التى تعمل بها القرارات وأن المسائل المتعلقة بها مثل مدى الإشراف أو الرقابة يمكن أن تحل إذا اعتبرها المسئول على أنها مسألة نمو أو امتداد خارجى لنمط معين من طريقة عمل القرار.

وكذلك نجد أن هربرت سيمون وهو من تلاميذ ماكس ويبر يرى أن التنظيمات الإدارية أساسا تقوم على عملية اتخاذ القرار .

والواقع أن الحاجة إلى عمل القرارات موجودة فى المنظمات الإدارية وهى عملية يواجهها دائما رجال الإدارة على اختلاف أنواعهم ومسئولياتهم . ويصدق هذا أيضا على الإدارة التعليمية ، فالمديريون والمفتشون والنظار والمعلمون وغيرهم يقومون بحكم وظائفهم باتخاذ قرارات لها أثرها على العملية التربوية .

فهناك العديد من القرارات التى لا حصر لها فى الإدارة التعليمية . إلا أنه ينبغى أن

نميز بين هذه القرارات فبعضها يتعلق بالمادة أو المحتوى وبعضها الآخر يتعلق بالطريقة . أما ما يتعلق بالمادة أو المحتوى فيمكن تمثيله ببناء تنظيم المناهج والبرامج التعليمية ومدى تحقيق هذه البرامج والمشروعات للأغراض المنشودة من التربية. وأما فيما يتعلق منها بالطريقة فيتمثل فى كيفية تحسين المدير لاستخدام وقته وجهده وإلى أى حد يشترك مع غيره فى اتخاذ القرار ، وكيف يقوم بالعمل فى مكتبه .

وتصنف القرارات وفقا لأسس مختلفة منها القرارات المهنية أو الشخصية، ومنها ما إذا كانت القرارات رئيسية أو روتينية والقرارات المبرمجة وغير المبرمجة .

أما القرارات المهنية فيتخذها رجل الإدارة فى ممارسته الرسمية للدور المتوقع منه فى المنظمة . ومثل هذه القرارات رسمية لأنها اتخذت من منطق الوظيفة الرسمية . أما القرارات الشخصية فإنها تتعلق برجل الإدارة كإنسان .

وفى كثير من المواقف يواجه رجل الإدارة باختيارات تتضمن رغبته الخاصة، وعلى الرغم من أنه من الصعب فى التحليل النهائى أن نميز بين القرارات المهنية والشخصية فإنه من المفيد أن نعرف أن رجل الإدارة يتلون قراره بالنوعين وأن كثيرا من قراراته تشمل النوعين المهنى والشخصى معا .

أما القرارات الرئيسة فهى التى تتعلق بالسياسة البعيدة للمنظمة وتتضمن عادة تغيرات بعيدة المدى وتكاليف مالية كبيرة . وتمثل القرارات الرئيسة أهمية كبرى ويترتب على أى خطأ فيها تهديد المنظمة أو تعريضها لخسارة كبيرة . ولذلك فإن مثل هذه القرارات لا تتخذ عادة بسرعة وإنما بعد مرحلة طويلة يتم فيها التخطيط لاتخاذ القرار عن طريق جمع المعلومات والموازنة بين البدائل واختيار الأمثل كما سيأتى تفصيله .

أما القرارات الروتينية فإنها تتمثل فى القرارات الدورية التى تتكرر باستمرار ولا تحتاج إلا لقدر ضئيل من المداولة . وليس لمثل هذه القرارات عادة تأثير كبير على المنظمة.

أما القرارات غير المبرمجة والمبرمجة فتسميتها مقتبسة من لغة الحاسب الإلكترونى وهى تماثل تقريبا القرارات الرئيسة والقرارات الروتينية . فالقرارات غير المبرمجة هى قرارات رئيسة . أما القرارات المبرمجة فهى قرارات روتينية ومنتظمة .

وهناك بعض العوامل التى تؤثر على نوع القرار المتخذ ، كالوسط المحيط والنواحى السيكولوجية لمتخذ القرار وتوقيت القرار والطريقة التى يتم بها توصيل القرار وإشراك المعنيين بالقرار أو من يشملهم .

وتمثل الحاجة إلى اتخاذ القرار الصحيح -كلما أمكن- ضغطا مستمرا على رجل الإدارة . وكلما كان القرار رئيسيا زادت خطورة الاحتمالات المترتبة على القرار . ويساعد رجل الإدارة فى التغلب على ذلك قدرته على تحليل سلوكه الخاص باتخاذ القرار ، إلى جانب توفر الثقة والتفاؤل فى نتيجة القرار المتخذ .

توقيت إعلان القـرار :

يلعب توقيت إعلان القرار دورا مهما فى نجاح تنفيذ القرار نفسه . والنقطة الرئيسة فى توقيت إعلان القرار تتمثل فى مدى الحساسية لدرجة الأهمية العاجلة المتضمنـة فى الموقف ومدى مناسبة القرار مع بقية الأحداث. وعند اتخاذ القرار ينبغى أن يعلم به كل من يتأثرون به فى الوقت المناسب حتى يمكنهم القيام بدورهم فى تنفيذ ما يتعلق بهم فى هذا القرار . وينبغى أن يعلم بالقرار الرؤساء قبل مرءوسيهم ، بل وينبغى أن يكون الرؤساء هم حلقة الوصل الرئيسة لتوصيل القرار إلى المستويات الأدنى وحتى يساعد على احتفاظ الرؤساء بمكانتهم فى نظر مرءوسيهم .

القرارات الناجحـة :

إن الإدارة الفعالة تتطلب تنظيما سديدا لعملية اتخاذ القرار بصورة رشيدة ويقصد بكون القرار رشيدا أو معقولا اختياره لأحسن الاحتمالات الممكنة لتحقيق الهدف .

فالقرارات الناجحة هى التى تتميز بالغرضية والمعقولية والاختيار الصحيح لأنسب الاحتمالات الممكنة . وهذا يستدعى أن يكون القرار قائما على مجموعـة من الحقائق وليس على التحيز أو التعصب أو الرأى الشخصى . وهذا يعنى -أيضا- أنه من الضرورى أن يكون صانع القرار مزودا بالمعلومات بصورة مستمرة ، ولم يغفل سيمون H.A.Simon عملية الاتصال عند اتخاذ القرار لأن عملية الاتصال ليست بالغة الأهمية للمنظمة الإدارية فحسب ، بل إن توافر أساليب معينة لهذا الاتصال يحدد إلى درجة كبيرة الطريقة التى يمكن أن توزع بها وظائف عمل أو اتخاذ القرار فى داخل المنظمة كلها حيث إن إمكانية السماح لشخص معين بعمل قرار معين يعتمد غالبا على مدى وصول المعلومات التى يحتاجها من أجل اتخاذ قرار حصيف ، ويعتمد كذلك على مدى وصول هذا القرار إلى الأفراد الذين يتأثرون به . لكن القرارات الإدارية قد تكون معقدة بدرجة كبيرة وهو ما يجعل معقوليتها عملية محدودة مثل صعوبة التنبؤ بالمستقبل واحتمالاته ، وتحديد الطريقة التى يسلكها القرار . وقد يعجز الأفراد عن جعل القرار معقولا أو

رشيدا . ولذلك على التنظيم الإدارى من الناحية العملية أن يحدد مجال ومدى القرارات التى يتخذها كل فرد فى المنظمة ، وهذا قد يتأتى عن طريق :

1. تحديد مسئوليات كل موظف .
2. عمل التنظيم الذى يتضمن القواعد الرسمية وقنوات الاتصال وأنواع التدريب.

وغيرها مما يساعد على تضييق مدى الاحتمالات التى ينبغى على الموظف إدخالها فى اعتباره قبل اتخاذ القرار .

ويرى سيمون أن القرارات تقوم على أساسين هما :

أولا : مجموعة الحقائق والمعلومات :

ويجب أن تخضع للتحقيق أو الاختبار للتعرف على مدى صدق هذه الحقائق والمعلومات .

ثانيا : مجموعة القيم :

وهى لا تخضع لمثل هذا الاختبار لأنها تتعلق بعملية الاختبار الأحسن أو الأفضل ، وكذلك بالصورة المثالية التى يجب أن يكون عليها موضوع القرار .

والمجموعة الأولى تتعلق باختيار الوسائل والثانية تتعلق باختيار الغايات والسلوك الرشيد ينظر إليه على أنه سلسلة من حلقات متصلة من الوسائل والغايات ، فالغايات تحدد اختيار الوسائل المناسبة لتحقيقها وعندما تتحقق تصبح الغاية وسيلة لتحقيق غاية أبعد وهكذا . فالمدرس الذى يجيد عمله ليترقى إلى مدرس أول اختار وسيلة لغاية . وهذه تصبح وسيلة لتحقيق غاية أخرى هى ترقيته لوظيفة أعلى ثم تصبح هذه وسيلته لغاية أخرى وهكذا .

والنقطة الهامة فى السلوك التنظيمى الإدارى أن الترتيب الهرمى يسمح للقرارات ـ إلا ما تعلق منها بالأهداف المطلقة ـ بأن تكون على أساس الحقائق لا القيم ، أى تكون قرارات عن الوسائل لا الغايات ، فعندما تتحدد أهداف التنظيم الإدارى بصورة رسمية يصبح التنظيم الهرمى للمسئوليات إطارا مفصلا من الوسائل والغايات ، وفيه يتحدد لكل موظف غايته وواجباته فى نطاق اختيار أحسن الوسائل لتحقيقها .

فمثلا يتمثل واجب المدير فى اختيار الطرق الفعالة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة والوسائل التى يستخدمها لتحقيق ذلك تتمثل فى تعيين الواجبات لرؤساء

الأقسام فى المنظمة وهذه الواجبات بدورها تحدد لكل قسم أهدافه التى ينبغى على الرئيس تحقيقها عن طريق تحديد مسئوليات معينة لمرءوسيه . وهكذا تتجه الصورة إلى أسفل السلم الهرمى . وغايات كل عضو فى المنظمة محددة بتوجيهات رئيسه ، ومسئوليته هى أساس اختيار أحسن الوسائل لتحقيق هذه الغايات ؛ وبمعنى آخر فإن قرارات كل موظف فى السلم الهرمى يتحدد جانب منها بما يتلقاه عن طريق رئيسه ، وفى نفس الوقت تتحدد فرصته فى اختيار الوسائل المختلفة بالإجراءات الإدارية وتعليماتها ، والجمع بن هذين العاملين المحددين فى نظر سيمون يجعل عملية اتخاذ القرارات فى المنظمة عملية رشيدة مقبولة .

ويتضح من هذا أن تحليل سيمون للعملية الإدارية بأنها عملية اتخاذ القرار ويعطى اهتماما كبيرا لتأثير الإجراءات الإدارية وتعليماتها .

وهناك ملاحظة أخرى ـ على تحليل سيمون ـ هى أنه يركز اهتمامه على شرح الظروف المختلفة للمنظمة من حيث السلم الهرمى ونظام الاتصال وبرامج التدريب على معقولية اتخاذ القرار ، إلا أنه يغفل الاعتبارات الخاصة بتأثير كل منها على الآخر .

خطوات صنع القرار :

تتضمن عملية صنع القرار الرشيد أو المعقول نفس الخطوات التى يتضمنها أسلوب حل المشكلات فهناك :

أ- الفهم الواضح للهدف الذى يخدمه اتخاذ القرار .

ب- عملية تجميع الحقائق والآراء والأفكار المتصلة بالمشكلة .

ج- تحليل وتفسير المعلومات المجمعة فى ضوء منطق سليم .

د- التوصل إلى الاحتمالات الممكنة للصورة التى يكون عليها القرار .

هـ- تقييم كل احتمال فى ضوء مدى فعاليته فى تحقيق الهدف أو الغرض من القرار.

و- تصل عملية اتخاذ القرار إلى قمتها بتغليب أحد الاحتمالات واختياره على أنه أنسب الاحتمالات .

وعندما يتخذ القرار تبدأ مرحلة وضع برنامج للتنفيذ بإمكانياته ووسائله المادية والبشرية ، مع وضع الضمانات اللازمة لاستمرار التحمس للبرنامج وضمان التنسيق

لمطالب الظروف والاتصال ، ثم أخيرا تأتى مرحلة تقييم أثر القرار المتخذ على المدى القصير والبعيد مع الاهتمام بالدروس المستفادة .

- إشراك الجماعة فى اتخاذ القرار :

فى المنظمات الإدارية الديمقراطية نجد أن كل من يتأثر بالقرار يشترك فى عملية إعداده واتخاذه . وهنا تكمن الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الجماعية الذى يحظى بأهمية متزايدة فى أنظمتنا الإدارية ، فهناك ميزات عديدة تترتب على إشراك الجماعة فى اتخاذ القرار . فكلما زادت الآراء ، كان القرار أقرب إلى الصواب . وكلما اشتركت الجماعة فى القـرار ، كانت أقدر على فهم مغزاه وهدفه ، وكانت أكثر تأييدا له وتحمسا لتنفيذه . وقد أثبتت الدراسات التى طبقت على عدد كبير من الأنظمة التعليمية فى أمريكا أن المدرسين الذين يشتركون بانتظام وفاعلية فى رسم السياسة ، والخطط التعليمية أكثر تحمسا لها من غيرهم .

وقد كشفت بعض الدراسات الحديثة أن المدرسين يحبون تحمل المسئولية فى اتخاذ القرارات لا سيما إذا كانت هذه القرارات متصلة بالمناهج والتدريس . وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة أخرى هامة هى أن رضا المدرسين عن عملهم - وهو عامل هام فى رفع إنتاجيتهم - يرتبط ارتباطا مباشرا بمدى إشراكهم فى اتخاذ القرارات .

نموذج جريفت لاتخاذ القرار :

طور جريفت النموذج الذى يتصور الإدارة كعملية اتخاذ قرارات . ومع أن كتابا سابقين فى مجال الإدارة العامة اقترحوا مفهوما مشابها لهذا مثل بارنارد وسيمون إلا أن جريفت طبق وعدل هذا المفهوم فى مجال الإدارة التعليمية .

وقد بدأ جريفت بالافتراضات الآتية كأساس لنظريته فى الإدارة :

1. الإدارة هى سلوك عام يوجد فى كل تنظيم إنسانى .
2. الإدارة هى عملية توجيه وضبط للحياة فى المنظمة الاجتماعية .
3. الوظيفة المحددة للإدارة هى تطوير وتنظيم عملية اتخاذ القرارات لتتم بصورة فعالة.
4. يعمل الإدارى مع جماعات أو أفراد مترابطين وليسوا منفردين .

ثم وضع جريفت مجموعة من الفروض القابلة للاختبار كما يلى :

فرض رئيسى :

يتحدد بناء منظمة وفقا لطبيعة عملية اتخاذ القرار فيها .

فرض فرعى :

تتناسب فعالية الرئيس المنفذ عكسيا مع عدد القرارات التى يتخذها شخصيا فيما يتعلق بشئون المنظمة . فليست وظيفة الرئيس المنفذ اتخاذ قرارات وإنما وظيفته أن يطوع عملية اتخاذ القرارات بما يضمن أداءها لأعلى درجة .

فرض فرعى :

تتصل الفروق بين البناء التنظيمى للمؤسسات العسكرية والصناعة والتعليمية والأعمال والإدارة العامة بالفروق فى عمليات اتخاذ القرارات أكثر مما تتصل بالمفاهيم المعتادة عن المنشآت الخاصة .

سلسلة أخرى من الفروض :

فرض رئيسى :

كلما اتسعت المنظمات الرسمية وغير الرسمية اقتربت المنظمة ككل من أقصى مستويات الإنجاز .

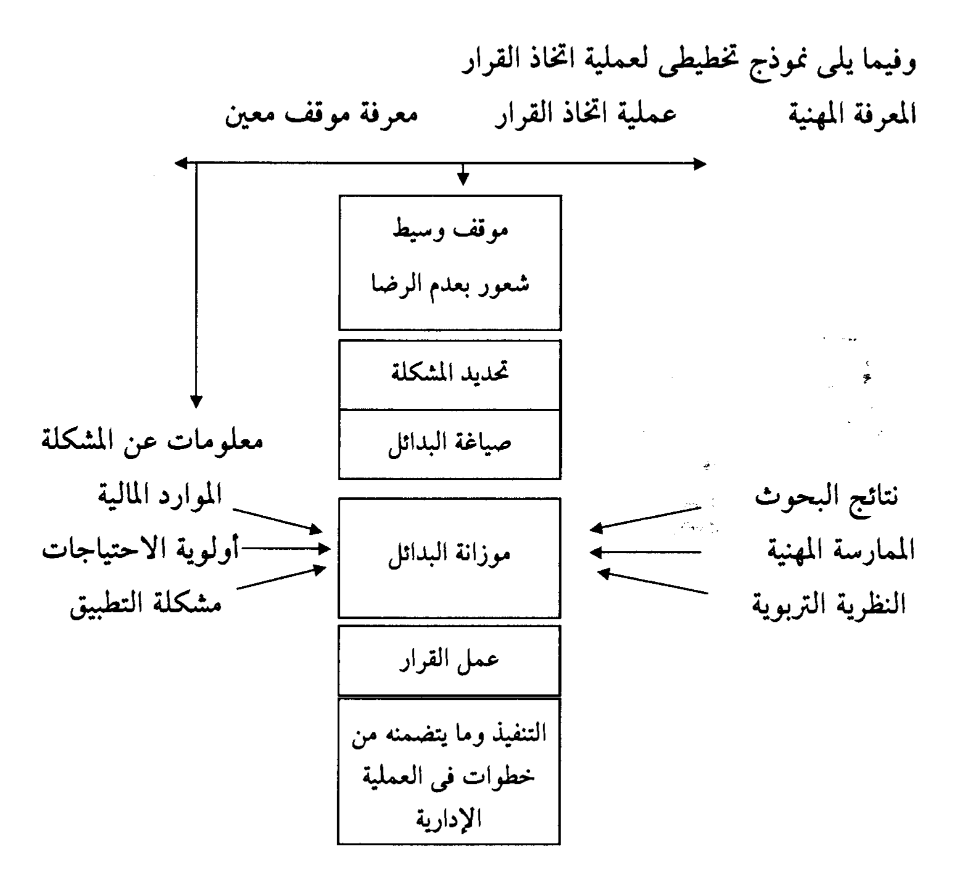
فرض رئيسى :

إذا اقتصر سلوك رجل الإدارة على اتخاذ قرارات بشأن المنظمة نفسها فإن سلوكه يكون أكثر قبولا من جانب مرءوسيه .

فرض رئيسى :

إذا تصور رجل الإدارة نفسه كضابط لعملية اتخاذ القرار وكصانع للقرارات فى المنظمة فإن قراراته تكون أكثر فعالية. وقد سبق أن أشرنا إلى تعريف القرار وطريقة عمل القرار وخطوات اتخاذه .

وفيما يلى نموذج تخطيطى لعملية اتخاذ القرار



ثالثا : الإدارة كوظائف ومكونات :

نظرية سيزر Sears :

وهو من أوائل الذين درسوا الإدارة التعليمية دراسة واسعة وحلل العملية الإدارية إلى عدة عناصر رئيسية :

1) التخطيط Planning :

2) التنظيم Organising :

3) التوجيه Directing :

4) التنسيق Coordinating :

5) الرقابة Controlling :

مفهوم عملية اتخاذ القرارت :

تعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها الاختيار الواعى القائم على بعض المعايير والأسس العلمية لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر فى أمور يستحق القيام بها وإمعان التفكير فيها وبذل الجهود لتحقيقها مثل العمل على إضافة نشاط جديد بالمنشأة أو تعديل فى خطة المنشأة أو تحديد وسائل تحقيق أهداف المنشأة .

ومن هذا التعريف يمكن أن نستنتج عدة نقاط لابد من توافرها عند اتخاذ القرار :

1. لابد للقرار أن يتم بالوعى ولا يتم وفق أهواء شخصية أو انفعال دون دراسة واعية للظروف التى يتم فيها اتخاذ القرار .
2. أن يكون هناك أكثر من بديل للاختيار بينها لأنه إذا لم يوجد أكثر من بديل للاختيار فمعنى ذلك أنه ليس هناك ضرورة لاتخاذ القرار .
3. أن يكون هناك أمر ضرورى يستحق القيام به .

أنواع القــرارات :

تتنوع القرارات وتتعدد بتنوع المجالات التى تتخذ فيها وتصدر بشأنها إلا أنه يمكن تقسيم القرارات إلى نوعين رئيسيين :

1. قرارات تقليدية .
2. قرارات حيوية .

1. القرارات التقليديـــة :

هى القرارات التى تتعلق بالأمور والمشكلات العادية والمتصلة بإجراءات العمل اليومى وتنفيذ هذه الإجراءات والمتصلة أيضا بالنشاط الجارى فى المنشأة وهذه يمكن تقسيمها إلى نوعين أيضا هما :

أ-القرارات الروتينية :

هى القرارات المتعلقة بالمشكلات البسيطة والمتكررة ذات الصلة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل ـ وهذه القرارات لا تحتاج إلى جهد كبير للبت فيها ومع ذلك فإن مثل هذه القرارات لها أهميتها لأن أى قرار منها متى اتخذ فإنه سيمثل سياسة يجب اتباعها .

ب-القرارات الفنية المتخصصة :

وتتصف بأنها متكررة ولكنها تزيد عن سابقتها بأنها تتضمن نواحى فينة وتفصيلية، كما أنها تتعلق بمشكلات يوكل أمر مواجهتها إلى رؤساء فنيين ومتخصصين .

2. القرارات الحيوية :

وهى التى تشمل مشكلات هامة وحيوية أى مشكلات لا يمكن مواجهتها بقرار فورى بل تتطلب البحث والدراسة المتعمقة والمستفيضة والمتخصصة والتى تتناول جميع الفروض والاحتمالات ومن الأمثلة على المشكلات التى يجب أن يتخذ فيها قرارات حيوية تلك المشكلات أو الأمور المتعلقة برسم سياسة العمل وكذلك المشاكل التى تعترض الخطط عند التنفيذ .

أنماط لبعض القادة متخذى القرارات :

نقصد بكلمة نمط : نوع السلوك الذى يسلكه القائد عند قيامه باتخاذ القرارات ومن هذه الأنماط التى يمكن أن يتبعها قائد ما فى اتخاذ القرارات ما يلى :

1. قائد يقترح القرار بصورة مبدئية تقبل المناقشة والتغيير .
2. قائد يعرض المشكلة ويتقبل الافتراضات ثم يتخذ القرار بعد ذلك .
3. قائد يرسم الحدود التى يتخذ المرؤوسون بشأنها القرارات .
4. قائد يسمح للمرؤوسين باتخاذ القرارات وينفذها فى نطاق متفق عليه بين المديرين والمرؤوسين .

العوامل المؤثرة فى صنع القرارات :

لا يمكن لأحد أن يوصى باتباع نمط معين دون الآخر ودون النظر إلى طبيعة الموقف الذى يتخذ بشأنه القرار ، لأن المواقف متغيرة ، وطبيعة المشكلات متباينة ، كما أن البيئة المحيطة بالقائد أو متخذ القرار لا تتسم بالثبات أو السكون وعموما فإن هناك مجموعة من العوامل تؤثر فى القائد ، وفى الموقف ، وفى كليهما فتجعلها تجنح إلى سلوك دون غيره وتتلخص هذه العوامل فيما يلى :

أولا : عوامل تتعلق بالقائد :

يتأثر سلوك القائد بمجموعة من العوامل أو القوى التى تتفاعل مع شخصيته ومن

أهم هذه العوامل :

- ثقافة القائد والفلسفة التى يؤمن بها : ويشير هذا إلى مدى إيمان القائد بحق المرؤوسين فى اتخاذ القرارات التى تؤثر عليهم .
- مدى ثقة القائد فى مرءوسيه : حيث يختلف القادة فيما بينهم فى مدى الثقة التى يمنحونها لمرءوسيهم .
- مدى إدراك القائد لمعنى القيادة : فبعض القادة يرون فى القيادة أنها الحق فى اتخاذ القرارات ، بينما يعتقد البعض الآخر أن القيادة ليست إلا من توجيه المرؤوسين نحو الأعمال التى يؤدونها ، بينما يرى جانب آخر أن فن القيادة يهتم بتنمية الأفراد وبزيادة كفاءتهم الإدارية من خلال إشراكهم فى اتخاذ القرارات الإدارية التى يتخذها القادة أنفسهم .

ثانيا : عوامل تتعلق بالمرؤوسين :

يتأثر المرءوسون بمجموعة من العوامل التى تؤثر فيهم فضلا عن اختلاف توقعاتهم وتباين إدراكهم للمواقف والمشكلات المختلفة .

ولا شك أن فهم القائد للعوامل المؤثرة فى سلوك مرؤسيه يساعده بدقة على اختيار النمط الذى يسلكه ومن أهم العوامل التى تؤثر فى المرؤوسين ما يلى :

أ-نوع القرارات ، قد يكون القرار أمرا غير مرغوب فيه .

ب-مدى حاجة المرؤوسين إلى الاستقلال التصرف .

ج-الاستعداد الكافى ـ الفطرى والمكتسب ـ لدى المرؤوسين لتحمل مسئولية اتخاذ القرارات ثم إلى أى مـدى يتوفـر هذا الاستعداد لديهم .

د-مدى اهتمام المرؤوسين بالمشكلة ومدى شعورهم بضرورة حلها ثم مدى إيمانهم بدورهم فى تحقيق أهداف المنظمة ومدى إدراكهم لأهمية تحقيقها .

ه-درجة توافر الخبرة والمهارة لدى المرؤوسين ومعرفتهم بكيفية التعامل مع المشكلات التى تعترض عمل المنظمة .

ثالثا : عوامل تتعلق بالموقف ذاته :

لكل موقف من المواقف خصائصه التى تميزه عن غيره وتؤثر هذه الخصائص بدورها على سلوك القادة وميلهم إلى نمط دون آخر من أنماط اتخاذ القرارات الإدارية ، ومن أهم

العوامل أو القوى المؤثرة فى الموقف ما يلى :

أ-طبيعة المنظمة وفلسفتها الخاصة :

فالمنظمات كأفراد لها قيمها ولا شك أن القائد يدرك أنماط السلوك المرغوبة من جانب المنظمة فى مجموعها ، ويتعرف القائد على فلسفة المنظمة وتقاليدها من خلال معرفته بسياستها الإدارية وتصريحات رجال الإدارة العليا بها .

ب-طبيعة المشكلة ذاتها :

تتفاوت المشكلات تبعا لخطورتها ومدى شمولها لمجال أو أكثر من مجالات عمل المنظمة وكلما كانت المشكلة أكثر تعقيدا وكان الخطأ فى معالجتها ذا تكلفة عالية كلما تطلبت نوعية خاصة من القادة المتخصصين ومستوى إداريا عاليا لمواجهتها واتخاذ ما يناسبها من قرارات تحقق أكبر قدر من الشمول لكل جوانب المشكلة وأبعادها .

ج-عنصر الوقـت :

ربما كان توقيت القرار من أكثر العوامل أهمية فى هذا المجال فكلما كان الوقت ضيقا وحرجا أدرك القائد حقيقة أن القرار السريع هو المطلوب وحتى فإن مجرد السماح للمرؤوسين بالمشاركة فى مثل هذه القرارات قد يكون أمرا غير مرغوب فيه . وهنا يجب أن نؤكد أنه لا يجوز الاعتقاد بإمكانية الفصل بين العوامل المشار إليها لأن هذه العناصر والعوامل تتفاعل مع بعضها البعض بصورة كاملة أو جزئية لتحدث آثارها فتملى على متخذ القرار الاتجاه نحو ترجيح سلوك على غيره وتفضيل نمط ما من أنماط اتخاذ القرارات دون سواه .

الفصل السابع

القيادة الإدارية وتنظيم السلوك في المؤسسات التربوية

مقدمة:

الإدارة عملية إنسانية إجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين فى المنظمة أو المؤسسة من أفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التى أنشئت من أجل تحقيقها . متوخين فى ذلك أفضل إستخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمنظمة . والإدارى هو الإنسان الذى يوجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المتفق عليها . مستعملا العمليات والمهارات الإدارية مع التوظيف الأمثل للقدرات والأمكانات .

وفى سبيل تحقيق الأهداف تتفاعل أنماط مختلفة من سلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، فى نسيج متشابك موجه نحو الهدف ، يقوم فيه العاملون حسب وظائفهم بأدوار معينة حسب موقع كل منهم من الهيكل التنظيمى . والواجبات الوظيفية المحددة له فى المؤسسة . ويتوقف هذا على الدور الفعال للقيادة الإدارية داخل المؤسسة ونمط القيادة فالنمط القيادى لأية مؤسسة هو مجموعة السلوك التى يوجه بها القائد مؤسسته .

وفى هذا الفصل يمكن شرح وتوضيح القيادة الإدارية فى المؤسسات عامة والإدارة التعليمية خاصة من حيث الأنماط السائدة للإدارة والسمات الشخصية لكل نمط إدارى .

القيادة الإدارية :

لقد أجمعت معظم المراجع الأجنبية والعربية فى مجال الإدارة على تصنيف أنماط القيادة الإدارية إلى ثلاثة أنماط وردت بأسماء مختلفة وهى :

- النمط الأوتوقراطى أو الفردى أو الديكتاتورى أو التسلطى أو الاستبدادى .
- النمط التراسلى أم المتساهل أو التسيبى أو الحر .
- النمط الديمقراطى أو المشارك أو الإنسانى أو التعاونى (وأطلق البعض عليه النمط الشورى) وهذه التسمية غير دقيقة كما سنذكر فيما بعد .

ولقد درج الكتاب والمؤلفون فى مجال الإدارة على استخدام هذا التصنيف الثلاثى للأنماط الإدارية التى يتبعها الإداريون فى سبيل قيادة مرءوسيهم .

والكتابات المعاصرة فى مجال الإدارة العلمية والحديثة خاصة مع ظهور نظريات للفكر الإدارى وتشابك النظم الاجتماعية المختلفة والنظرة الشمولية لمكونات العملية الإدارية ، دعت إلى تعدد أساليب وأنماط القيادة الإدارية واختلاف النظرية التى ترتكز عليها حتى تناسب الظروف المحيطة .

فتوجيه مجموعة من المعلمين الجدد مثلا ، يتطلب أسلوبا قياديا وإداريا غير الذى يصلح لتوجيه مجموعة من الفنيين ذوى الخبرة والتجربة العملية . ففى الحالة الأولى يكون الأسلوب الإدارى المناسب « الأتوقراطى » حيث الرقابة المباشرة والالتزام الصارم بالنظام ، بينما الأسلوب الإدارى المناسب فى الحالة الثانية « الديمقراطى » حيث تحديد المطلوب إنجازه بصورة عامة مع ترك التفاصيل وطريقة التنفيذ للفنيين .

ومن أسباب تعدد أساليب القيادة الإدارية أن أسلوب الإدارة يتأثر بشخصية القائد الإدارى وخبرته ، فمعرفة القائد لجوانب القوة فيه تساعده على تركيز الثقة فى قدراته والاتجاه الذى ينبغى أن يسير فيه فيكون أكثر ميلا للديمقراطية منه للتسلط وهكذا .

وهنا تجدر الإشارة إلى ما يلى :

- عدم إمكانية الفصل الدقيق بين أنماط الإدارة ، حيث لا يمكن أن نوجد نمطا واحدا يمكن أن يسود فى جميع الفعاليات والممارسات الصادرة من قبل أى مدير . ولذلك يوجد لدى كل مدير نمط إدارى معين يكون ـ فى الغالب ـ هو النمط السائد فى معظم (وليس كل) المواقف الإدارية .
- تعدد العوامل التى تؤثر على العملية الإدارية مثل سمات شخصية المدير ، نوعية وسمات العاملين ، نوعية الموقف .... إلخ . والسبب فى ذلك أن أساليب القيادة والإدارة تختلف تبعا لاختلاف المواقف .

وفيما يلى أهم سمات وخصائص كل نمط من هذه الأنماط :

النمط الأوتوقراطى : (الديكتاتورى) :

تعتبر كلمة أتوقراطى وهى فى الأصل كلمة لاتينية تعنى حكم الفرد الواحد . ولذلك تعنى خضوع العاملين فى المنظمة لأوامر ونفوذ وسلطة شخص واحد منها . وفى هذه الإدارة يعمل المدير على :

- تركيز معظم السلطات فى يده والتى تشمل جميع الأمور صغيرها وكبيرها ومن ثم يلعب المدير الدور الرئيسى بينما يكون دور المعلمين العاملين ثانوي.
- ضرورة طاعة جميع العاملين لأوامره وقراراته بدون مناقشة أو تردد فعلى سبيل المثال على المعلم التنفيذ ولا حق له فى إبداء الآراء والمناقشة . ومن ثم يعمل هذا المدير على الاستبداد بالرأى ويحارب الآراء الأخرى .

- الانفراد فى اتخاذ القرارات وعدم الاهتمام بمشاركة العاملين فى عملية اتخاذ القرارات ، وكذلك فى العمليات الإدارية الأخرى مثل التخطيط والتنظيم والمتابعة والإشراف . وغيرها . ولهذا لا يتوفر التخطيط السليم ، أو التنظيم الجيد ... إلخ فى هذه الإدارات بينما تظهر المبالغة فى التفتيش والأوامر والنواهى بسبب وبدون سبب وتعقب الأخطاء من أجل تقرير الجزاءات .
- الاهتمام برفع الإنتاجية دون مراعاة للعوامل الإنسانية (مشاعر المعلمين ومتطلباتهم ، ظروفهم ، قدراتهم) ... إلخ .
- الفصل بين التخطيط والتنفيذ فالمدير يخطط بينما الوكلاء والمعلمون يقومون بالتنفيذ دون إبداء أية أراء أو ملاحظات .
- رفض مبدأ التفويـــض .
- عدم الاهتمام بالاتصالات الإدارية داخل المنظمة وفالإجتماعات المدرسية ، ويمكن أن تعقد بصورة مفاجئة لهدف إعطاء الأوامر أو العلم بالقرارات الفردية دون الاهتمام بمناقشتها من قبل العاملين بالمدرسة ، ولذلك يكون مدة الاجتماع قصيرة ولا يوجد جدول أعمال مسبق يمكن أن يوزع على العاملين بالمدرسة ... إلخ .
- عدم مراعاة الفروق الفردية وبالتالى عدم مراعاة العلاقات الإنسانية للمعلمين والتلاميذ فى المدرسة (مثل : عدم احترام شخصية المعلم والتلميذ كأفراد لهم أراء وميول وقدرات داخل المدرسة) .
- التطبيق الحرفى للوائح والقوانين بعد تفسيرها من وجهة نظره بدون مراعاة للعلاقات الإنسانية داخل العمل .

السمات الشخصية للمدير من النمط الأوتوقراطى :

من بين مجموعة الخصائص المميزة لرجال الإدارة ذوى الميول الأتوقراطية :

- قوة الشخصية واستخدام السلطة فى عملية التحكم والتهديد للعاملين.
- حب التحكم والسيطرة فى جميع الأمور وبالتالى سلب الكثير من مسئوليات الآخرين مثل وكيل المدرسة .
- عدم تقبل النقد وعدم التراجع عن قراراته حتى ولو كانت غير سليمة.

- التفرقة فى المعاملة بين العاملين بالمدرسة حيث يحصل من يوافق على آرائه من العاملين على جميع المزايا والحوافز بينما يحظى من عارضه بعدم الاهتمام وأحيانا يستخدم معه بعض أنواع العقاب والتهديد المختلفة : مثل الخصم ، عدم الترقية ، التقرير السنوى المتدنى . . وغيرها وبالتالى يؤدى هذا النمط من الإدارة إلى انقسام العاملين داخل المنظمة إلى فئتين متصارعتين :

الفئة الأولى :

والتى تعمل على تأييد المدير فى كل المواقف سواء أكانت صحيحة أو خاطئة وفى الغالب يكون هدف أفرادها تحقيق أكبر قدر من المكاسب الشخصية (الذاتية) لهم داخل المنظمة بغض النظر عن المصالح الحقيقية للمنظمة أو للجماعة أو للمدير نفسه عندما يبدأ فى فقد السلطة والدليل على ذلك تخلى أفراد هذه الفئة عن المدير بمجرد انتهاء فترة توليه المركز فلا يجد منهم أى نوع من الشعور بالاهتمام أو الود أو الصداقة وقد يصل ذلك إلى عدم إلقاء التحية والسلام عليه من بعضهم فى بعض الأحيان .

الفئة الثانية :

والتى تهتم بمحاولة تقييم الأمور بموضوعية بعيدا عن المصالح الشخصية . ولهذا فإن آراءهم فى بعض الأحيان (أو معظم الأحيان) لا تتفق مع آراء المدير وقراراته وتصرفاته . وهذه الفئة تعامل فى الغالب من قبل المدير وأفراد الفئة الأولى بأسلوب الرفض وعدم الاهتمام . وينجح أسلوب القيادة المتسلطة إذا كان القائد من أصحاب الكفاءة العالية والقدرات الفائقة . ولكن النجاح لا يستمر طويلا لأن إغفال الجانب الإنسانى ربما يؤدى إلى تمرد المرؤوسين للإطاحة بالرئيس أو القائد . ومن مشاكل القيادة المتسلطة . صعوبة إيجاد بديل للقائد . لأن هذا الأسلوب لا يتيح الفرصة للآخرين للتدريب وممارسة مهام إدارية وقيادية . كما أن من مشاكله أيضا أنه لا يجد قبولا من المرؤوسين فى العصر الحاضر إلا فى حالات نادرة جدا .

النمط الديمقراطى :

هذا النوع من القيادة على النقيض من القيادة التسلطية أو الديكتاتورية حيث يهدف إلى خلق نوع من المسئولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم فى اتخاذ القرارات فالقائد الديمقراطى يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم فى معظم قراراته هذه المشاركة بين

القائد ومرؤوسيه ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم كما يشعر الفرد بأهميته وقيمته فى المؤسسة .

وتقوم الإدارة الديمقراطية على العديد من الأمور منها :

- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية . وكذلك محاولة رفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة .
- المشاركة فى اتخاذ القرار .
- الاهتمام بجميع عناصر الإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة بشكل جيد ومن خلال المشاركة الجماعية .
- الاهتمام بالنمو المهنى للمعلمين وتشجيعهم على الاطلاع وحضور الدورات وعقد اللقاءات الدورية بين المعلمين من ذوى التخصص الواحد وبين الموجه التربوي وكذلك بين بعضهم البعض لكى يستفيد الجميع من المناقشات العملية وخاصة المعلمين وبخاصة المعلمين الجدد .
- العمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين .
- الاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند توزيع الواجبات والمسئوليات من أجل محاولة اكتشاف المواهب والقدرات المختلفة واستقلالها بما يعود بالفائدة على المنظمة وأفرادها بدون تحيز أو تفرقة .
- تأكيد الصالح العام للجماعة ويتم ذلك بوضع المصلحة فى المقدمة ولذلك يكون الولاء للجماعة وليس الأفراد .
- الاهتمام بمبدأ التفويض فى العمل الإدارى ويتم ذلك بتفويض بعض العاملين بأعمال إدارية معينة نتيجة لشعوره بكفاءتهم فى العمل .
- الاهتمام بالاتصالات الجيدة داخل المدرسة ومن أهمها الاجتماعات المدرسية .
- تهيئة المناخ المدرسة السليم والملائم لتوفر العلاقات الإنسانية بين أفراد المدرسة على أساس من الاحترام والود والتعاون المتبادل .
- توثيق الصلة بين المدرسة والبيئة المحيطة ، لأن المدرسة مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع من أجل إعداد أبنائه كمواطنين صالحين وبالتالى يعمل المدير على الاهتمام بنجاح مجالس الآباء والمعلمين باعتبارهم من أهم أسس توثيق العلاقة بن المدرسة والبيئة المحيطة.

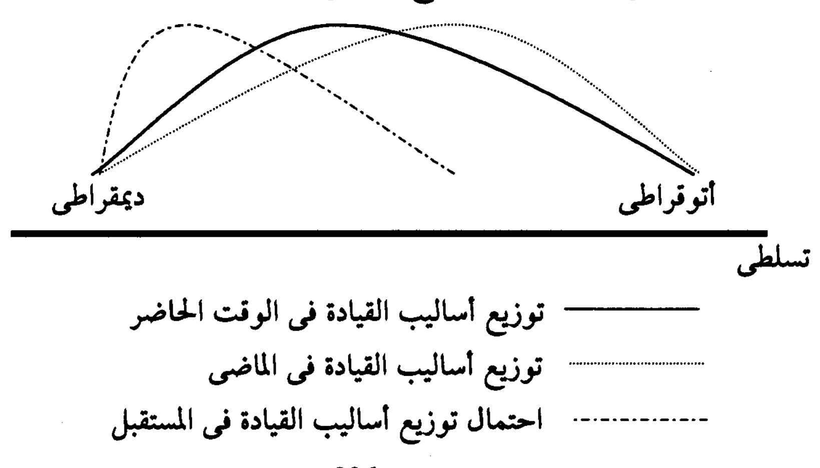
▪ العمل على تطوير العملية التعليمية من أجل تعليم أفضل .

والقائد الذى يتبع هذا الأسلوب يكتفى بتحديد الأهداف العامة ويترك للقاعدة تحديد التفاصيل وطريقة التنفيذ وتتم مشاركة القاعدة من خلال الاستماع إلى آرائها ومقترحاتها دونما إخلال بسلطة القائد وصلاحيته .

ومن مميزات هذا الأسلوب أن القائد الذى يستخدمه يعتمد كثيرا على التفويض حتى يستطيع توفير الوقت الذى يحتاجه لتنمية العلاقات الإنسانية وتوفير بيئة العمل التى تسودها الثقة والاحترام ولهذا فإن النماذج الديمقراطية فى الإدارة تفترض أن تحديد سياسة المؤسسات ووضع القرارات تتم من خلال عمليات المناقشة والحوار والتى تؤدى إلى الموافقة والإجماع على رأى موحد . كما أن السلطة عملية مشتركة بين بعض أو كل أعضاء المؤسسة الذين يتمتعون بقدر كبير من الوعى والفهم لأهداف المؤسسة .

ويعتبر هذا الأسلوب القيادى الديمقراطى أكثر أساليب القيادة فعالية ، كما ينبغى على قادة المستقبل أن يستخدموا هذا الأسلوب الديمقراطى بشكل أوسع وذلك لسرعة التغيير فى المؤسسات والتدفق المستمر للمعلومات والأفكار الجديدة وحتى يستطيع القائد مواكبة هذه التطورات ومن ثم عليه أن يستعين بمرءوسيه لتسهيل عملية الإلمام بهذه المعرفة ، وذلك لزيادة فرص الابتكار والإبداع .

وقد بين جري Gray وستاركى Starke فى دراستهما على بعض المؤسسات تطور ممارسة أساليب القيادة وأظهرا أنه مع مرور الزمن يتجه الميل إلى استخدام الأسلوب الديمقراطى بشكل أكبر كما هو موضح بالشكل التالى :



وعلى ذلك فإن أهم سمات الإدارة الديمقراطية أو الإنسانية ما يلى :

1. الإيمان بقيمة كل فرد يعمل بها والعمل على إشباع حاجاته الإنسانية .
2. سيادة روح التعاون والتآزر فى أداء العمل وتحمل المسئولية وشعور العاملين بالرضا.
3. التعرف على اتجاهات وميول العاملين فى المؤسسة والإفادة من خبراتهم وجهودهم.
4. الاهتمام بالتخطيط المسبق للمشروعات والأعمال المختلفة حسب طبيعة المؤسسة.
5. الإيمان بالمشاركة فى التخطيط وقبول تعدد الآراء وتنوع الأفكار والوصول للقرار السليم .
6. تشجيع التجديد والتجريب والابتكار بين العاملين لصالح العمل والعاملين وتطور المؤسسة .
7. الإيمان بجماعية القيادة والأخذ بالمشورة الهادفة مع تحديد الاختصاصات.
8. لا مركز التنفيذ .

السمات الشخصية للمدير الديمقراطى :

من بين مجموعة الخصائص المميزة لرجال الإدارة من ذوى النمط الديمقراطى :

- قوة الشخصية .
- تقبل النقد البناء وذلك بإعطاء الفرصة لإبداء الرأى .
- الاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند تحديد المسئوليات والواجبات .
- احترام المعلمين والاهتمام بمشكلاتهم الشخصية لمساعدتهم على إيجاد الحلول الملائمة.

وعلى الرغم من الإقبال على هذا الأسلوب الإدارى والدعوة إلى استخدامه فى شتى المؤسسات إلا أن بعض علماء الإدارة يرون أن القيادة الديمقراطية غير علمية لأن طبيعة القيادة ودورها لا يمكنها من تبادل الرأى مع القاعدة . كما يرى البعض أن المشاركة ربما تؤدى إلى ضعف القيادة لأنها تتطلب تنازل القيادة عن بعض مهامها للقاعدة ، ويخشى فريق آخر من استغلال المشاركة لإضفاء مظهر الديمقراطية على القيادة ، فتصبح المشاركة

غاية وليست وسيلة ، وهناك من يقول أن الاهتمام بالعنصر البشرى لا يؤدى بالضرورة على رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاج .

النمط التراسلى (الفوضوى) :

وهى القيادة التى تعطى القاعدة الحرية المطلقة في ممارسة نشاطها واتخاذ القرار ويصبح القائد كالمستشار فهو لا يسيطر على القاعدة مباشرة وإنما يحاول توجيهها بطريقة غير مباشرة.

ويتميز هذا الأسلوب بإتاحته الفرصة للانطلاقات الإبداعية ويعزز الثقة بين القاعدة والقمة وقد أثبتت الدراسات أن القيادة غير الموجهة تؤدى إلى أن يسعى أفراد المجموعة للسيطرة عليها فينتج عن ذلك الصراع داخل المجموعة وفقدان روح التعاون بين أفرادها كما تثبت أيضا أن المجموعة فى حالات القيادة غير الموجهة غالبا ما تتصف بعدم الانضباط والتنظيم وتغلب عليها الروح الفردية فتضعف قدرتها الإنتاجية ويصعب توجيهها لتحقيق الأهداف . أى أن هذا النمط من القيادة يقوم على :

1. منح حرية التصرف للجميع (معلمين وتلاميذ) لكى يفعل كل فرد ما يشاء ، ويراه مناسبا من وجهة نظره مع المغالاة فى ذلك ، ولذلك ينطبق ذلك مع المقولة المشهورة (ترك الحبل على الغارب) .
2. عدم تدخل المدير فى أداء العاملين سواء بالتوجيه أو بالأمر أو النهى.
3. العمل على إرضاء جميع العاملين .
4. عدم الاهتمام بتنفيذ جميع عمليات وعناصر الإدارة (التخطيط ـ التنظيم ـ المتابعة... إلخ) بشكل جيد ، ومن ثم يتسم المدير بأنه لا يبدى رأيا ولا يشرف ولا يخطط.. إلخ .
5. عدم الاهتمام بعقد الاجتماعات المدرسية ، وفى حالة عقدها تكون اجتماعات غير فعالة حيث تتسم بعدم التنظيم فتكون المحصلة إهدار الوقت الطويل بدون أية نتيجة .
6. التسيب داخل المدرسة .
7. ليس للعمل فلسفة واضحة أو سياسة مرسومة محددة .
8. عدم وجود القدوة للمعلمين فى المدرسة .

9. ضياع الوقت وتبديد الجهد وإشاعة الفوضى .
10. تجنب إعطاء وجهة نظر فى معظم الأمور .

بفرض أن أحد المعلمين ذهب إلى المدير لأخذ آرائه فى موضوع ما أو مشكلة معينة فإنه فى الغالب لا يعطيه رأيا أو إجابة محددة وهنا يكون الرد المتوقع واحدا من الآتى :

- يمكن لك أن تفعل كذا أو كذا أو كذا (إجابة محددة دبلوماسية) .
- اذهب إلى فلان (شخص ما داخل المدرسة) لتأخذ رأيه .
- لا أعــــرف .
- التهرب من الإجابة بالدخول فى موضوعات أخرى ليست ذات علاقة بالموضوع الأساسى أو بإعطاء الانطباع بالانشغال بأمور أخرى فى ذلك الوقت .
- افعل ما تراه مناسبا من وجهة نظرك .
- تشكيل لجنة لدراسة الموضوع (إذا كان كبيرا) لتقديم الآراء حول هذا الموضوع .

السمات الشخصية للمدير من النمط التراسلى :

من بين الصفات المميزة للمديرين ذوى النمط التراسلى :

- ضعف الشخصية : وفى هذه الحالة تظهر إحدى الشخصيات القوية من المستوى الإدارى الأقل وتغطى عليه (مثل وكيل المدرسة أو أحد العاملين) .
- التذبذب فى اتخاذ القرارات .
- عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة للتسيب والفوضى التى تسود المنظمة .
- قلة اتخاذ القرار .
- قلة التوجيه للعاملين وأحيانا التهرب من إبداء الآراء والملاحظة حول العديد من الأمور والموضوعات التى تعرض عليه .

ولقد أكد المتخصصون فى مجال الإدارة التعليمية أن نمط القيادة الديمقراطية أو الإدارة يعتبر أفضل الأنماط التى تساعد على تحقيق الأهداف التربوية الحديثة وعلى العكس من ذلك فإن النمطين الآخرين يسببان الاضطراب والخلل لانحرافهما عن أساسيات الفكر الإدارى المعاصر ويتضح من ذلك أن النتائج التى توصل إليها رجال الفكر الغربى فى مراجعهم بمجال الإدارة التعليمية هى نفس النتائج التى توصل إليها رجال الفكر العربى وذلك باعتبار أن النمط الديمقراطى هو النمط الأمثل فى الإدارة .

وبرغم اتفاق الغالبية العظمى من الباحثين فى أساليب الإدارة على أن الأسلوب الديمقراطى يعتبر أفضل الأساليب إلا أن هناك بعض المشاكل التى تظهر عند الممارسة للديمقراطية ومن أمثلة ذلك ما يأتى :

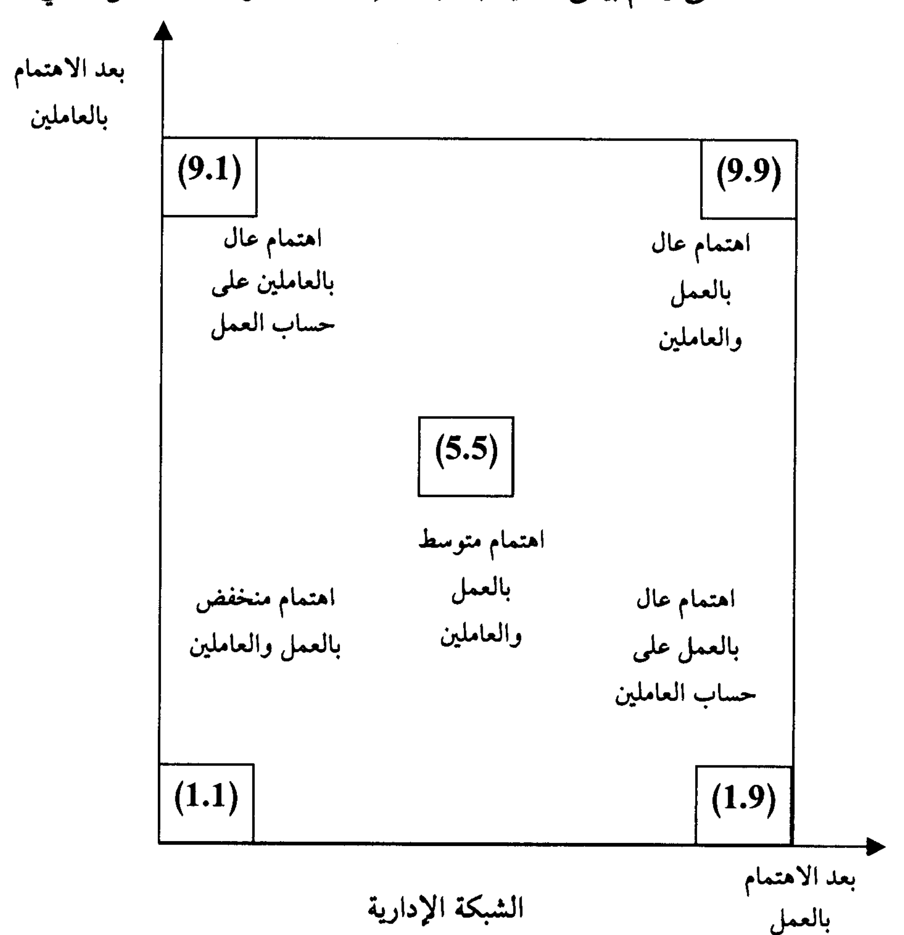
1. تعارض بعض المبادئ الإدارية التقليدية المطبقة فى الهيئات الحكومية أو فى منشأة قطاع الأعمال مثل : وحدة الأمر ـ التدرج الرئاسى ـ مع الاتجاهات التى تهتم بالجماعة مما يقلل من احتمالات تطبيق الديمقراطية
2. هناك خطر حقيقى يكمن فى تطبيق الديمقراطية يتمثل فى : فرض أهواء الجماعة وقلة الإرشاد والتوجيه وقلة الحماس الروحى .
3. قرر البعض أن الديمقراطية أمر خيالى لا يمكن تحقيقه لأن رئيس أية منظمة أو هيئة لا يستطيع أن يستعمل سلطاته ، وأن يمارس مسئولياته إذا كان لابد أن يأخذ برأى المرءوسين فى أى موضوع ، وقد رد البعض على هذا الادعاء وقرر أنه اعتراض جانبه الصواب لأن التجارب أثبتت أن الإنتاج يزيد إذا أسهم الموظفون فى العمل عن رغبة ورضى واقتناع وإذا تعاونوا مع بعضهم ومع رؤسائهم فى تحقيق الأهداف المشتركة وإذا أعطيت لهم الوسائل التى تؤدى إلى تحقيق هذا الغرض .
4. هناك عدة تحديات تواجه القادة فى المجتمع الديمقراطى من بينها : شعور كل شخص بأنه على درجة من التساوى مع الشخص الآخر ، ومن ثم يجب على القائد أن يثبت أحقيته فى ذلك كما أن الديمقراطية لا تجعل القيادة سهلة ويبدو أنها تقلل من الرغبة فى الوصول إلى مواقع القيادة ، وتقلل من الثقة فيمن يصلون إلى تلك المواقع .
5. أظهرت بعض الأبحاث الحديثة فى مجال الأساليب الإدارية عدم صحة الافتراض الذى كانت تقرره النظرة الحديثة للإدارة والذى يقرر وجود علاقة اعتمادية متلازمة بين الأسلوب الديمقراطى فى الإدارة وبين الإنتاج المرتفع ويذكر «ليكرت» أن العلاقة غير المتلازمة بين الوضعين تجعل من الضرورى تركيز الإدارة على التغيرات غير النفسية والتى لها تأثير فعال على الروح المعنوية للمرءوسين، وبالتالى على كفاءتهم الإنتاجية مثل : نوع العمل وظروفه ووسائله وبرغم أوجه النقد السابقة للديمقراطية إلا أنها تعتبر أفضل الأساليب فى القيادة .

الشبكة الإداريــة :

يركز هذا الأسلوب على النظر إلى القيادة الإدارية من خلال اهتمامها بأمرين أو أسلوبين لسلوك القائد وهما :

- الاهتمام بالفرد أو العنصر البشرى Concern for People
- الاهتمام بالإنتاج . Concern for Production

وقد أوضح كل من روبرت بلاك وجيمس موتون Robert Black & James Mouton ذلك فى رسم بيانى أسمياه بالشبكة الإدارية كما يوضحه الشكل التالي:



الشبكة الإدارية

حيث تم تحديد النقاط من (1 : 9) فى الجانب الرأسى للاهتمام بالعنصر البشرى والنقاط من (1 :9) فى الجانب الأفقى للاهتمام بالإنتاج ثم حددا موقف القيادة من كل واحد منها باعتبار الرقم (1) أقل اهتمام ممكن ، والرقم (6) أعلى اهتمام ممكن وتم تحديد أساليب القيادة الإدارية على النحو التالى :

(الرقم الأول يمثل درجة الاهتمام بالإنتاج ، والرقم الثانى يمثل درجة الاهتمام بالعنصر البشرى) .

1 : 1 وهى القيادة ذات الاهتمام الضعيف بالإنتاج ويطلق عليها اسم الإدارة المنهوكة فهى تدعو إلى بذل كل جهد ممكن فى إنجاز العمل ولا تسعى لشىء سوى المحافظة على البقاء فى المنشأة .

1 : 9 وهى القيادة ذات الاهتمام الضعيف بالإنتاج والاهتمام العالى جدا بالعنصر البشرى ويطلق عليها إدارة الترفيه حيث تركز جهدها فى تلبية حاجات الأفراد وتنمية العلاقات بين الأفراد وخلق جو من الود والألفة فى حين لا يجد الإنتاج إلا أدنى حد ممكن من الاهتمام .

5 : 5 وهى القيادة التى توازن اهتمامها بين العنصر البشرى والإنتاج بالقدر الذى يحقق ما هو مطلوب فقط .

9 : 1 وهى القيادة التى تعمل على تركيز السلطة ومفهوم الطاعة فهى تركز كل جهودها فى الاهتمام بالإنتاج انطلاقا من أن كفاءة المنشأة وتحقيق النتائج لا يكتملان إلا بتنظيم العمل بالصورة التى تسمح بأدنى حد ممكن من الاهتمام بالعنصر البشرى .

9:9 وهى القيادة التى تسعى لتوفير علاقات وثيقة بين العاملين وتنمية روح الفريق وتهتم اهتماما كبيرا بالعنصرين معا وذلك استنادا إلى أن روح الفريق تؤدى إلى التزام العاملين وتساعد فى الوصول إلى الهدف المشترك وأن الاعتماد المتبادل للهدف المشترك يؤدى إلى توفير علاقات تتميز بالثقة والاحترام وبالتالى ترتفع الكفاءة ويزيد الإنتاج .

ومن أهم مميزات الشبكة الإدارية أنها نظام مفيد لتحديد وتصنيف أساليب القيادة الإدارية ولكن يؤخذ عليها أنها لا توضح الكيفية التى يمكن أن يصنف بها أسلوب القائد فإذا ما أردنا أن نعرف الأسباب التى أدت إلى تصنيف المدير فى المجموعة 1:9 فإن الشبكة الإدارية لا تفسر لنا ذلك ولا سبيل لتفسير ذلك غير البحث والتحليل لبعض العوامل التى تؤثر فى سلوك القائد ومرءوسيه مثل شخصية القائد ونوعية المرءوسين وإمكانيات وخبرة القائد وبيئته المحيطة .

الإدارة بالأهداف :

وهو أسلوب للقيادة الإدارية والذى يعتمد على تقييم الأداء والنتائج التى تتحقق بتحديد الأهداف لكل وحدة من وحدات المؤسسة ثم لكل فرد من أفرادها . ويتمثل الغرض من الإدارة بالأهداف فى توفير الجو الملائم لتحفيز العاملين للوصول إلى أعلى إنتاجية ممكنة ، والعمل على تكامل أهداف المؤسسة وتحقيق الرضا الوظيفى للعاملين .

ويتميز أسلوب الإدارة بالأهداف بالمشاركة الفعلية للقيادة الإدارية والعاملين فى تحديد العناصر الأساسية لكل وظيفة ومستوى الأداء المطلوب الوصول إليه ، والاهتمام بتحقيق النتائج واعتبار القيادة الإدارية مسئولة عن العاملين وخضوعهم للمحاسبة والمسئولية عن الأهداف المتفق عليها .

كما أن لأسلوب الإدارة بالأهداف عدة خطوات عند التطبيق تتمثل فيما يلى :

- توضيح الأهداف العامة للمؤسسة .
- توضيح أهداف كل وحدة من وحدات المؤسسة .
- الاتفاق بين المسئولين عن الوحدات ورؤسائهم على الأهداف المحددة لكل وحدة.
- يناقش رئيس كل وحدة مع رئيسه المباشر الأهداف المحددة له وخطة تنفيذها .
- مراعاة أن تكون للفرد الصلاحية والمرونة اللازمة لتنفيذ الخطط المتفق عليها .
- وضع نظام للمتابعة يمكن من معرفة التقدم فى تنفيذ الأهداف المتفق عليها ويتيح الفرصة لإبداء الرأى والتوجيه فى الحالات التى تتطلب ذلك مع مراعاة تحديد الفترة الزمنية للمتابعة ـ تحديد الوسائل المناسبة لتقدير ومكافأة الإنجاز الجيد .

فالإدارة بالأهداف هى عملية مشاركة فعلية من القيادة الإدارية والعاملين فى تحديد أهداف المؤسسة والنتائج المطلوب تحقيقها ، هذه المشاركة تعتبر عنصرا مهما فى خلق الحوافز والدوافع الإيجابية للعمل وفى عملية التنمية الإدارية .

وإلى جانب المزايا المحددة لهذا الأسلوب فإن عليه بعض المآخذ منها أنه لا يضع أسسا لتحديد الأهداف لأن تحديدها أمر صعب ويعد سببا فى عدم الإقبال على استخدام هذا الأسلوب كما يتم التركيز على الأهداف قصيرة المدى ، وإهمال التخطيط طويل المدى .

أنماط الإدارة من المنظور الإسلامى :

يتضح من استعراض أنماط الإدارة أو القيادة الإدارية ونظرية الشبكة الإدارية الواردة فى المراجع الأجنبية والعربية أن الفكر السائد فى المراجع العربية لا يختلف عن ذاك السائد فى المراجع الأجنبية مما يظهر أن هذا الفكر صالح لأية دولة غربية أو إسلامية أو عربية وهناك من يؤكد على عدم التفكير العميق من قبل رجال الإدارة المسلمين فى محاولة إيجاد الفكر الإدارى المناسب للمجتمع الإسلامى .

ولكى يتكون فكر إسلامى على أساس علمى سليم لابد أن نبدأ بالتعريف والمصطلحات فنعيد صياغتها علميا وإسلاميا وطبقا لهذه التعاريف والمصطلحات المصبوغة بالصبغة الإسلامية . وبعد ذلك ننتقل إلى بقية موضوعات الإدارة المختلفة لاستكمال صبغها بالصبغة الإسلامية على نفس المنوال من الناحية العملية والعلمية «نظريا وتطبيقا» .

ولقد اتضح مما سبق «طبقا للفكر الإدارى الغربى» أنه يمكن تصنيف أنماط الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية بصفة عامة على أساس بعدين هما : الاهتمام بالعمل «أو الإنتاج» والاهتمام بالعاملين «أو الحاجات الإنسانية» ولهذا تـم تصنيـف الأنماط إلى ثـلاثة أنواع ديمقراطى ، أتوقراطى ، تراسلى .

ونرى أن هذا التصنيف لا يتفق مع أبعاد الفكر الإدارى من المنظور الإسلامى والسبب فى ذلك يرجع إلى غيـاب بعد هام وهو بعد التقوى والإيمان والعلم لدى المدير كمسلم « تبعا لمدى درجة ومرتبة التقوى والإيمان القوى لديه » .

وهذا البعد ذو تأثير قوى على جميع جهوده ونشاطاته وسلوكياته عند إنجاز مهام الإدارة المدرسية المختلفة . ففى ظل التقوى والإيمان القوى نرى أن المدير المسلم يعمل على :

1. أن ينطلق إلى الاهتمام بالعمل وزيادة الإنتاج فى أمانة والتزام وتحمل كامل للمسئولية والعمل على تسيير الأمور والأعمال المختلفة فى دقة وانتظام وعلى أفضل وجه ممكن .

(باعتباره مسئولا أمام الله عز وجل) من أجل نهضة ورقى المجتمع الدراسى وأفراده وبالتالى المجتمع الإسلامى . ولهذا يكون لدى المدير المسلم اهتمام عال بالعمل (الإنتاج) وبخاصة عندما يتحمل مسئولية تربوية كإدارة المدرسة . ولقد أكدت الكثير من الآيات

الكريمة والأحاديث النبوية على أهمية وضرورة إتقان المسلم لكل عمل يكلف به وبخاصة إذا كان من أصحاب مهنة هي من أفضل المهن وهى التربية والتعليم: ﴿ يَرْفَعِ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ مِنكُمْ وَٱلَّذِينَ أُوتُواْ ٱلْعِلْمَ ﴾ ، ﴿ وَٱلَّذِينَ هُمْ لِأَمَٰنَٰتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَٰعُونَ ﴾.

وقال صلى الله عليه وسلم : « إن الله يحب إذا عمل أحدهم عملا أن يتقينه » . وقال (ص) " كلكم رع وكلكم مسئول عن رعيته " .

2. أن يعيش المدير المسلم فى أمن وسلام دائم مع نفسه ومع جميع العاملين معه من معلمين وإداريين وغيرهم ، وكذلك مع طلاب مدرسته ولأن الله عز وجل هو السلام. ولهذا يكون لدى المدير المسلم اهتمام عال بأفراد المدرسة نتيجة لحرصه على الأمن والسلام والعدل والإنصاف والإحسان والتوجيه باللين والموعظة الحسنة وغيرها من السلوكيات الاجتماعية فى الإسلام وبالتالى يبتعد عن الاستبداد والطغيان والعدوان والحقد ونشر الفساد والتكبر وسوء الظن . وغيرها . ولقد وردت الكثير من الآيات والأحاديث الدالة على أهمية ذلك ﴿ إِنَّمَا ٱلْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُواْ بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴾.

﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ﴾.

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم : « فالسلام اسم من أسماء الله وضعه فى الأرض فأفشوه بينكم » . وأيضا « كل معروف صدقة » .

3. أن يوازن المدير المسلم بدقة بين الحقوق والواجبات وبين الاهتمام المرتفع بالعمل (الإنتاج) والعاملين «العلاقات» بحيث لا يطغى أحدهما على الآخر ؛ فيقوم بوضع الرجل المناسب فى المكان المناسب طبقا لكفاءته فى العمل دون اعتبار لنواحى شخصية كالواسطة أو الشفاعة أو المحاباة أو المحسوبية ... وغيرها فالاهتمام بكل من الإنتاج والعاملين هى أمانة مسئول عنها أمام الله عز وجل وطبقا لما سبق يتضح أن الإدارة الإسلامية «النمط الشورى» يعتمد على ثلاثة أبعاد «وليس بعدين طبقا لأنماط الإدارة فى الفكر الغربى» وهى :

- الاهتمام المرتفع بالعمل .
- الاهتمام المرتفع بالعاملين .

- الإيمان القوى والتقوى المرتفعة لدى المدير كمسلم

لو استخدم نفس المقياس الوارد فى الشبكة الإدارية وهو 9 درجات فإنه يمكن تمثيل النمط الشورى فى أبعاد ثلاث على النحو التالى : (9 × 9) ومن ثم فإن درجة ومرتبة الإيمان والتقوى لدى المدير كمسلم تحدد فى البعد الثالث من الرقم 1 حتى الرقم 9 ولهذا يمكن أن يمثل الرقم 1 درجة الإيمان الضعيف لدى المدير والرقم 5 درجة الإيمان المتوسط والرقم 9 درجة الإيمان القوى لدى المدير كمسلم (النمط الأفضل من المنظور الإسلامى) ونتيجة لذلك فإن وضع المدير غير المسلم «كنمط إدارى فى الفكر الغربى» يمكن أن يمثل بالرقم صفر فى البعد الثالث .

ولهذا يمكن وضع أنماط الإدارة للفكر الإسلامى فى أبعاد ثلاث بدلا من بعدين على النحو التالى :

- نمط الإدارة الديمقراطى (9 ، 9 ، .) .
- نمط الإدارة الأتوقراطى (9 ، 1 ، .) .
- نمط الإدارة التراسلى (1 ، 9 ، .) .
- فى حين أن النمط القوى للإدارة الشورية يكون (9،9،9)حيث يتسم المدير بأنه مسلم قوى الإيمان .

والمفروض أن يكون المدير المسلم دائما قوى الإيمان وبفرض أن قوة الإيمان والتقوى تختلف من مدير لآخر فإن النمط (9،9،5) يمثل النمط المتوسط لإدارة الشورى حيث يكون المدير متوسط التقوى . بينما النمط (9،9،1) يمثل النمط الضعيف لإدارة الشورى حيث يكون المدير فى هذه الحالة مدير مسلم ضعيف الإيمان . وبصفة عامة فمن المفروض أن يكون المدير المسلم دائما قوى الإيمان ولهذا فإن ذكر الأنماط المتوسطة (9،9،5) والضعيفة (9،9،1) ما هى إلا احتمالات قد تكون واردة .

وطبقا لما سبق يمكن تصور رسم الشبكة الإدارية التى تجمع بين أنماط الإدارة من المنظور الغربى والإسلامى على أساس الأبعاد الثلاثة .

ويتضح أن أنماط الإدارة فى الفكر الغربى (ديمقراطى ، أتوقراطى ، تراسلى) تقع جميعا أسفل المحورين الأفقيين (الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين) أى عند درجة إيمان ضعيفة جدا (مقدار صفر على المحور الراسى) باعتبار أن مدير كل من هذه الأنماط مدير غير مسلم وبالمثل فإن نمط إدارة الشورى (طبقا للمنظور الإسلامى)

سوف يقع أعلى المحورين الأفقيين . ولهذا فإن أنماط الإدارة من المنظور الغربى تمثل بثلاث أنماط مختلفة على حين أنها تمثل المنظور الإسلامى بنمط واحد فقط هو نمط الشورى .

ولقد سمى نمط الإدارة الديمقراطية بمسمى إدارة الشورى فى بعض المراجع والكتب العربية بمجال الإدارة التعليمية ويعتبر هذا خطأ شائعا لدى بعض المؤلفين والدارسين العرب لوجود عدة فروق جوهرية بينهما، منها :

- فى ظل نمط الشورى يهتم المدير المسلم بإنتاج سلع وأداء سلوكيات وأفعال وأقوال تقوم على الحلال وتنصرف عن الحرام من الناحية الإسلامية فلا يقبل إنتاج أية سلع أو أداء أية أعمال أو سلوكيات تتعارض مع التعاليم الإسلامية حتى ولو كانت ذات كسب مادى أو أدبى سريع له وللعاملين معه (مثل صناعة الخمور فى المصانع. . . ومثل فصل التعليم عن الدين أو نشر مفاهيم الحرية والإباحية الجنسية. . . وغيرها فى النظام التعليمى).
- فى ظل نمط الشورى يهتم المدير المسلم بزيادة الإنتاج والاهتمام بالعاملين باعتبار أن كل عمل يؤديه يجب أن يكون عملا صالحا ويجب أن يتم ابتغاء مرضاة الله عز وجل سواء توفرت أو لم تتوفر له حوافز مادية أو معنوية (الرقابة الذاتية للنفس).

ولهذا فإن الاختلاف بين النمط الديمقراطى ونمط الشورى يرجع إلى اختلاف الموقع فى البعد الثالث حيث تكون الدرجة صفرا فى النمط الديمقراطى وتكون قيمتها تسعا فى النمط الشورى ومن ثم فإن نمط الشورى الذى أقره الإسلام (كما ورد فى القرآن الكريم) يعتبر هو النمط المفضل فى جميع أنواع الإدارة وبخاصة الإدارة المدرسية. ولهذا يجب أن يسود هذا النمط فى جميع مجالات الإدارة التعليمية وغير التعليمية فى المجتمعات الإسلامية لأنه الطريق السليم لتقدم وتطور هذه المجتمعات.

وعلى هذا يمكن وضع تعريف إجرائى لإدارة الشورى على النحو التالى : نمط إدارة الشورى هو « جهاز إدارى متكامل يقع على قمته مدير مسلم قوى الإيمان ويهتم اهتماما عاليا بالعمل والإنتاج من جهة وبالعاملين وحاجاتهم المختلفة من جهة أخرى فى دقة وتوازن طبقا للمبادئ والقيم والآداب التى جاء بها الإسلام » .

عناصر العمل الإداري:

❖ القائد Leader :

من أهم عناصر القيادة ذاته ، خبراته السابقة ، أهدافه ـ طموحاته ، تكوينه ، تأهيله العلمى ، قدراته ومؤهلاته ، أساليبه فى العمل واتجاهاته بالنسبة للآخرين .

❖ جماعة العمل Work Group :

إن المرؤوسين عنصر هام فى عملية القيادة إذ أن تركيب الجماعة ، وتكوين أفرادها الشخصى وخبراتهم وتحيزاتهم ودوافعهم التي تتفاعل مع بعضها من ناحية ، كما تتفاعل مع شخصية القائد من ناحية أخرى .

❖ الموقف The Station :

يتعامل القائد مع مرؤوسيه فى ظل مواقف محددة تتسم بظروف معينة وتسودها مشكلات أو معوقات ما ، كما تتوفر فيها فرص تفرض نفسها على طبيعة العلاقات بين القائد والتابعين .

❖ النظم والقواعد Systems & Regulations :

لا يتعامل المدير مع المرؤوسين من فراغ ولا تسرى عليهم أو بينهم شريعة الغاب ، ولكن هناك نظم وقواعد موضوعية مصدرها الإدارة ذاتها أو الدولة ، وفى ضوء هذه النظم والقواعد وعلى هداها تتحدد العلاقات ويحدث التأثير .

إن القيادة مجموعة من السلوك المتبادل بين القائد ومرؤوسيه بهدف التأثير على العاملين لتحقيق أهداف الإدارة . ولكن ما هى وسائل التأثير المتاحة للقائد الإدارى؟

يستطيع المدير أن يؤثر فى مرؤسيه (بمعنى أن يدفعهم إلى العمل والأداء بالأسلوب والمستوى الذى يرغبه هو) باستخدام أية من وسائل التأثير الآتية : (بعضها أو كلها بحسب الموقف) :

- استخدام السلطة الرسمية التى يخولها له منصبه (كل مدير له سلطات رسمية منصوص عليها فى بطاقة وصف الوظيفة أو محددة فى عقد التوظيف) .
- التأثير فى المرؤوسين باستخدام وسيلة الحوافز المالية سواء إيجابيا (منح مكافآت مالية) أو سلبا (الحرمان من المكافأة أو العلاوة مثلا) .

- التأثير فى المرؤوسين بما يتمتع به المدير ذاته من خبرة ومهارة وكفاءة (الكل يدرك أنه رجل يعلم ويفهم ما يفعله الآخرون) .
- التأثير فى المرؤوسين باستخدام سلاح العواطف (الحب والكراهية)
- التأثير على المرؤوسين بقوة القهر والإجبار . أى استخدام النفوذ الشخصى للمدير لإجبار الأفراد على السلوك بالطريقة التى يرضاها القائد حتى ولو بدون رضاهم .

أنماط القيادة :

من الواضح أن المديرين (القادة) يختلفون فى أساليبهم القيادية . وقد اتفق كثير من الدارسين أنه يمكن التمييز بين ثلاثة أساليب (أنماط) قيادية .

- **النمط المتحفظ** Conservative :
  - يعتقد القائد أنه الرئيس وبصفته هذه فهو الذى يتخذ القرارات .
  - يعتقد أنه المسئول الأساسى عن العمل .
  - يضع تفاصيل العمل ، ويوزع المهام تفصيليا على المرؤوسين .
  - يلاحظ الأداء تفصيليا ويباشر بنفسه متابعة تقدم تفاصيل العمل التنفيذية .
  - يستخدم التعليمات والأوامر الكتابية الرسمية كوسيلة أساسية فى الاتصال بالمرؤوسين .
  - يستخدم أساليب الجزاء والثواب المادى كوسيلة لحفز العاملين على الأداء .
  - يميل القائد المتحفظ إلى الاعتقاد بأنه لولا تدخله الشخصى لعمد الأفراد إلى التهاون والتكاسل وأنه لابد من الرقابة الحازمة للعمل .
- **النمط المتحرر** Liberal :
  - يعتقد القائد المتحرر أن واجبه الأساسى هو خلق مناخ العمل الذى يساعد الأفراد على أداء واجباتهم من خلال مبادراتهم الذاتية واعتمادا على جهودهم الخلاقة .
  - يعتقد أن دوره فى التفاصيل التنفيذية ويميل بالتالى إلى تفويض السلطات للعاملين.
  - يعتقد أن الحوافز المرتبطة بتنمية الفرد (التدريب ، الترقية ، تحمل مسئوليات عمل جديد) أجدى من التهديد بالعقاب . ومن ثم فإن القائد المتحرر يباشر عمله كالآتى :

- يشرك المرؤوسين فى اتخاذ القرارات .
- يوفر للمعلمين معلومات كاملة عن العمل وظروفه الجيد منها والسيىء .
- يراقب الحالة المعنوية للمرؤوسين ويحاول دائما تحسينها .
- يشاور ويدرب ويعمل على تنمية مرؤوسيه .
- يسأل ويناقش ويحاور ويحادث مرؤوسيه .

- **النمط المرن** Situational :

وهنا نجد القائد لا يتمسك بنمط قيادى ثابت ، وإنما يغير أساليب القادة ووسائله فى التأثير على المرؤوسين بحسب الموقف والظروف السائدة . وقد أوضحت الدراسات والتجارب فى الإدارة المعاصرة أن لكل من الأنماط السابقة مزايا وعيوب ، وأن أفضلها النمط المرن الذى يتناسب ويتلاءم مع المواقف المختلفة ولا يتجمد عند أسلوب ثابت .

وتوجد أساسيات للقيادة الإدارية الناجحة الفعالة نوردها فيما يلى :

- إحداث التأثير المطلوب من خلال فهم الناس والظروف المحيطة بهم .
- ليست هناك سمة محددة تميز القائد الإدارى الناجح أهم من قدرته على إدراك وفهم طبائع البشر والتكيف مع الظروف المحيطة .
- لابد للقائد الإدارى من سلطة أو قوة يعتمدها فى التأثير على الأفراد ومصادر السلطة أو القوة متعددة ، أهمها إقناع الأفراد بقدراته ورغبتهم فى الاستجابة له.
- يستطيع القائد الإدارى دائما أن ينقل محل تركيزه واهتمامه من الفرد إلى العمل وبالعكس . ولكن القائد الناجح هو الذى يتمتع بالقدرة على تنويع أسلوبه القيادى واختيار الأسلوب الأنسب لكل موقف .
- من المفيد للقائد الإدارى أن يركز على العمل حين تكون الظروف غير مواتية ، وعلى العكس فإن التركيز على العلاقات مع الأفراد يصبح النمط الأفضل حين تكون الظروف مواتية .

مواجهة التغيير : دوام الحال من المحال ، ومن ثم فإن :

التغيير أمر محتوم إذ لا شيء يمكن أن يثبت على حال واحد بصفة دائمة، ومن ثم فإن الإدارة تحوطها باستمرار عوامل التغير الذى يفرض على الإدارة أن تتحرك لتواجه الأوضاع الجديدة وتعيد ترتيب الأمور بحيث :

- تستفيد من عوامل التغيير الإيجابى .
- تتجنب (أو تقلل) من عوامل التغيير السلبى .

ويشمل التغيير كل شىء فى مناخ العمل ـ تقريبا ـ فالأوضاع الاقتصادية ، الاجتماعية ، السياسية ، ظروف السوق والمنافسة ، الوسائل والأساليب الفنية ، رغبات الناس وقدراتهم ... كلها تخضع للتغيير ، وبالتالى تؤثر على أداء المنشآت . والتغيير ـ مهما بدا بسيطا ـ يتمثل فى أحد أمرين :

- فرصة جديدة للإدارة .
- قيد جديد على حركة الإدارة .

وقد أوضحت دراسات الإدارة المعاصرة أن الإدارة الواعية عليها أن تتحسب للتغيير، وتستعد لاستثمار الفرص الجديدة ، وتتجنب القيود مع الأخذ فى الاعتبار الحقائق الآتية:

- التغيير Change هو تحول فى وضع معين عما كان عليه من قبل ، وقد يكون التحول فى الشكل ، أو النوعية ، أو الحالة .
- والتغيير ظاهرة مزدوجة ، فقد يحدث التغيير بسبب عوامل خارجية ، كما قد يحدث بسبب عوامل ذاتية .

وتختلف أساليب الإدارة فى مواجهة التغيير فمثلا :

- الأسلوب التقليدى ويتمثل فى محاولة سد الثغرات أو ترميم الأضرار التى يسببها التغيير مثال : تواجه المنشأة بظهور منافس وانخفاض مبيعاتها فتحاول تصحيح الموقف بإجراء تخفيض فى أسعارها . فالأسلوب التقليدى دفاعى فى طبيعته ، ويتخذ شكل رد الفعل؛ أى أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تحاول بعد ذلك البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة . فى الأسلوب التقليدى تكتفى الإدارة بمحاولة التخفيف من الآثار السالبة الناشئة عن التغيير ، ولكنها تفشل فى الاستفادة من الفرص الجديدة التى يتيحها التغيير .
- أما الأسلوب الأفضل فى مواجهة التغيير فيكون عن طريق توقع التغيير (التنبؤ) والإعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة ، ومن ثم يمكن تحقيق نتائج أفضل . فالأسلوب الحديث هجومى فى طبيعته ، وفيه تبادر الإدارة باتخاذ إجراءات وقائية (لمنع التغيير المتوقع أو تجنبه) أو مبادرات من جانبها (للاستفادة من التغيير حين يحدث) .

إن استخدام الأسلوب الحديث فى مواجهة التغيير يتطلب مقومات أساسية فى تنظيم المنشأة وإدارتها أهمها :

- نظام جيد لجمع البيانات الداخلية والخارجية ذات الصلة بمجالات عمل المنشأة.
- نظام جيد لتحليل مؤشرات الأداء للمنشأة ورصد المؤشرات العامة الدالة على احتمالات التغيير .
- نظام جيد لاتخاذ القرارات بسرعة وحسم فى مواجهة التغيير المنتظر .

ومن محصلة خبرات وتجارب الإدارة المعاصرة يمكن تركيز النصائح التالية للمدير فى كيفية التعامل مع المتغيرات :

- كن سباقا ، للتعرف والمبادرة Be Pro-active, not re-active ولا تركن إلى مجرد الاستجابة للتغير بعد حدوثه .
- كن مستعدا للطوارئ ، اعتبر الطوارئ أمرا طبيعيا محتمل الحدوث ، وليس كارثة غير عادية .
- أدخل التغيير المستهدف على جرعات متوالية ، لا تستخدم أسلوب الصدمة فى فرض تغييرات شاملة دفعة واحدة .
- اجعل مساعديك ومعاونيك على بينة من احتمالات التغيير ، دعهم يتوقعون التغيير ويساهمون فى إحداثه بالصورة التى تحقق أهداف المؤسسة .
- الخوف من التغيير سمة إنسانية ينبغى قبولها والتعامل معها .

مقومات النجاح الإدارى :

إن الإدارة بمفاهيمها المتطورة وأساليبها المتقدمة لا تتبدى آثارها فى الواقع إلا من خلال أداء متميز لرجال الإدارة ، ومن ثم فإن نجاح الإدارة فى تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد بعيد على ممارسات المديرين أنفسهم . ولو أردنا تلخيص كل ما سبق فى هذه الدراسة من زاوية المقومات الواجب توافرها كى ينجح المدير فى عمله ، وحتى تنهض الإدارة عموما فإنه يمكن حصر تلك المقومات فى الآتى :

- عدم الإقدام على أى عمل إلا فى ضوء خطة مدروسة دراسة جيدة :

فالمديرون لا يبدأون عملا من فراغ ، ولكنهم يحددون أهدافا واضحة ، ويفكرون فى أنسب الطرق والأساليب المساعدة على تحقيق الأهداف .

- ضرورة تدبير الموارد اللازمة للعمل وتنظيم استخدامها وفقا لقواعد محددة:

يحتاج العمل إلى استخدام طاقات وموارد ، أهمها المورد البشرى . لذلك فالمدير يحدد احتياجات العمل من هذه الموارد ويوفرها وينظم استخدامها . وعلى سبيل التخصيص يحظى المورد البشرى ـ الأيدى العاملة ـ بأهمية خاصة من المديرين ويعتبر التنظيم الذى يحدد علاقات العاملين ويرتب اختصاصاتهم ومسئولياتهم من أهم عناصر النجاح للمديرين.

- احترام المساعدين والاستفادة من طاقاتهم الخلاقة: المديرون هم فى الحقيقة خبراء فى العلاقات الإنسانية يعرفون كيف السبيل إلى إقناع الأفراد، وتحفيزهم للعمل والعطاء، إنهم لا يتعاملون على أنهم آلات تؤدى أعمالا روتينية وفقا لتعليمات الإدارة، بل العكس فهم ينظرون إلى العامل على أنه إنسان خلاق له طاقات وقدرات يمكن أن تسهم فى إنجاح المؤسسة لذلك يجب استثمارها وتوجيهها بشكل إيجابى منتج.

- المتابعة وعدم ترك الأمور للمصادفات:

المديرون لا يضعون الخطط ثم يتركونها، أو كما يقال (يضعونها فى الإدراج)، بل هم يراقبون التنفيذ ويتابعون الإنجازات، وبشكل مستمر ومنظم يقيسون ما تحقق من نتائج ومع مقارنتها بالأهداف الواردة فى الخطط.

- مواجهة المشاكل واتخاذ القرارات:

الإدارة كما عرفها الكثيرون هى « حل المشاكل » وعليه فإن المدير يكون له أسلوب فى « حل المشاكل » معناه أنه يزيد من قدراته على تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج.

وحل المشاكل لا يأتى عفويا أو عشوائيا، بل يحتاج إلى منطق فى تحديد المشكلة ووصفها بدقة، وأساليب لتحليل المشكلة إلى مكوناتها وأجزائها المتشابكة ، وقدرة على تمييز المشكلة الرئيسة من المشكلات الفرعية ومهارة البحث عن البدائل وأخيرا معيار اختيار البديل الأفضل.

- حسن استخدام الوقت:

الوقت من أثمن الموارد التى يستخدمها المدير وما ينفق من الوقت لا يمكن استرجاعه. والمدير المتميز يدرك أن للوقت نفقة أو تكلفة، وبالتالى يحاول استثماره إلى أقصى ما يمكن، ولذلك فهو يبحث دائما عن أساليب العمل التى توفر الوقت Time Saver فهم يحققون إنتاجية أعلى فى وقت أقل.

- تخطيط المستقبل الوظيفى والتنمية الذاتية: يستند الفرد عادة إلى من يأخذ بيده فى مسار التقدم الوظيفى ولكن المتميز يرسم لنفسه خط المستقبل ويعمل جاهدا بعلمه وخبرته واجتهاده لكى يصل إلى المستوى الوظيفى الذى يتمناه لنفسه، لذلك نجد المدير المتميز يتسم بما يلى:
- يعلم نفسه بشكل متصل.
- ينمى قدراته ومهاراته بالاطلاع الذاتى.
- يستفيد ويتعلم من خبرات الآخرين.
- يواظب على الاطلاع والتثقيف بكل جديد .

القيادة الإدارية :

القيادة الإدارية هى العمل باستمرار للتأثير فى الأفراد وإقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وفقا للأسلوب الذى يحدده القائد. والقائد الإدارى الناجح يستطيع عادة إذابة الخلافات وحل التناقض بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، وذلك بما يتمتع به من مهارات وقدرة على التأثير والتوجيه. وهناك أساليب قيادية (أو توجهات للقيادة الإدارية) لكل منها مزاياها وعيوبها، أو مناسبات استخدامها أو تجنبها. هذه الأساليب هى :

- الموازنة بين مطالب وضرورات الإنتاج والعمل من ناحية ، ومطالب الإنسان ورغباته وميوله من ناحية أخرى .
- الاهتمام بالجانب الإنسانى للعمل وترك مطالب وضرورات الإنتاج باعتبار أنها ستراعى تلقائيا .
- الاهتمام بالعمل والتركيز على ضرورة الوفاء بمتطلباته وضروراته ، وهذا هو الأساس فالقيادة الإدارية هى فى الأساس عملية إنسانية ، هى علاقة بين البشر .

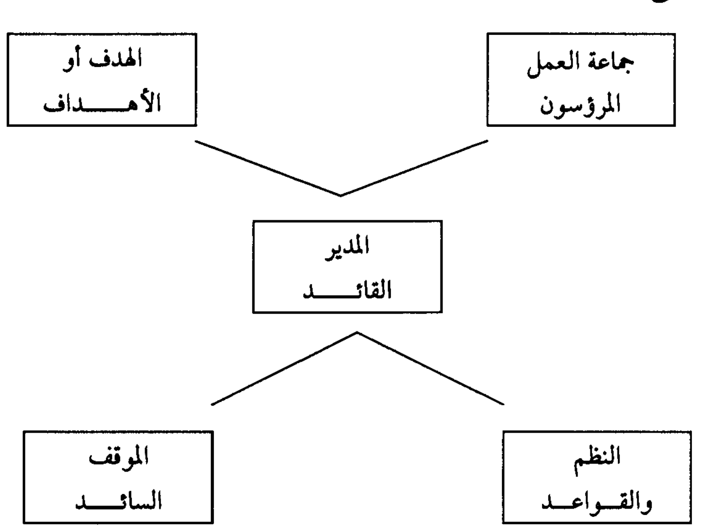
مهارة القيادة :

المدير ... قائد Leader المدير ... مصدر التأثير Influential هذه الأوصاف تصف حقيقة الدور الذى يلعبه رجل الإدارة الحديثة ، وهى كذلك تصف مهاراته الأساسية . فالقيادة الإدارية هى التأثير الفعال فى الآخرين ليعملوا حسب ما يريد القائد .

ولكى نتفهم مهارة القيادة الإدارية دعنا نتأمل بعض المواقف التى يجد المدير نفسه فيها:

- المدير العام المشغول الذى يعاونه عدد قليل من المساعدين كل منهم يأتى إليه بالمشاكل والمعضلات طالبا البحث عن حل لها .
- مدير الإدارة الذى يرأس مجموعة من الموظفين المتخصصين الذين خدم كل منهم فى المؤسسة لمدة أطول من مدير الإدارة ذاته .
- صاحب المؤسسة التى أقامها على كتفيه ويدير كل صغيرة وكبيرة فيها ويرأس مباشرة سبعين أو أكثر من الموظفين العاملين بالمؤسسة .
- المدير المسئول الذى يحب التغيير والابتكار ويتحمس للأفكار الجديدة ويجعل العاملين تحت رئاسته يلهثون لملاحقته فى أعماله وتصرفاته .
- المدير العام الذى لا يستطيع اتخاذ قرار إلا فى ظل الأزمة ويسعى إلى كسب تعاون مرءوسيه للخروج من تلك الأزمات .

وفى جميع المواقف السابقة يمكن أن نتبين عناصر القيادة الإدارية التى يعبر عنها الشكل الآتى



شكل يوضح عناصر القيادة الإدارية

الفصل الثامن

دور الإدارة التربوية

في تحقيق الرضا الوظيفي

مقدمة :

يعمل الفرد داخل مؤسسته بين جماعة العمل والتى يتحدد فيها الدور الذى يقوم به فهو يعمل من خلال مجموعة من المشاعر الداخلية لهذا الفرد تعطى صورة واضحة عن الرضا عن العمل الذى يقوم به ، والرضا هذا هو ناتج مجموعة اتجاهات مختلفة يحملها الفرد نحو مهنته نحو عوامل متعلقة بها ونحو الحياة بوجه عام .

ومن هنا كانت أهمية الرضا الوظيفى وهو أحد مكونات ثلاثة لها من الأهمية العظمى فى التأثير على إنتاجه العامل فالتحفيز ، ومستوى الأداء يكملان الثلاثية كما أن لهذه الثلاثية الأثر الواضح فى تنظيم السلوك والالتزام التنظيمى داخل المؤسسة .

وأنه يمكن رفع كفاءة السلوك التنظيمى بزيادة العلاقات الطردية بين هذه الثلاثية وهى التحفيز ، والرضا الوظيفى ، ومستوى الأداء. وعلى المدير أو قائد العمل أن يؤسس السلوك التنظيمى لمؤسسته على هذه العلاقة .

مفهوم الرضا عن العمل وأهميته :

يعرف الرضا عن العمل على أنه مشاعر الفرد تجاه وظيفته والناتج عن الإدراك الحالى لما تقدمه الوظيفة إليه ، وإدراكه لما ينبغى أن يحصل عليه من الوظيفة . وعرفه آخرون على أنه قدرة عمل الفرد على إشباع الحاجات الأساسية لديه والتى من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته ، كما يتضمن التقدير والإنجاز والإبداع واحترام الذات وتحمل المسئولية والمنفعة التى تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه .

وعليه هذا فإن رضا الفرد عن عمله يمكن اعتباره نتاجا لاتجاهات مختلفة يحملها الفرد نحو مهنته ونحو عوامل متعلقة بها ، ونحو الحياة بوجه عام .

ومن خلال استعراض معنى رضا الفرد عن العمل ، نجد أن هذا المفهوم يفتقر إلى تعريف محدد حيث لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة للمكونات الأساسية التى تسبب رضا شخص ما عن عمله ، إلا أن المفهوم إجرائى : يعتبر رضا الفرد عن العمل محصلة لعدد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ، ومن تقديره للعمل وإدارته ومن مدى نجاحه الشخصى أو فشله فى تحقيق الأهداف الشخصية فى الحياة .

ومن التعريف السابق يتضح أن رضا الفرد / العامل يتحقق عندما :

- تجد الحاجات الملحة لدى الفرد إشباعا كاملا لها فى العمل

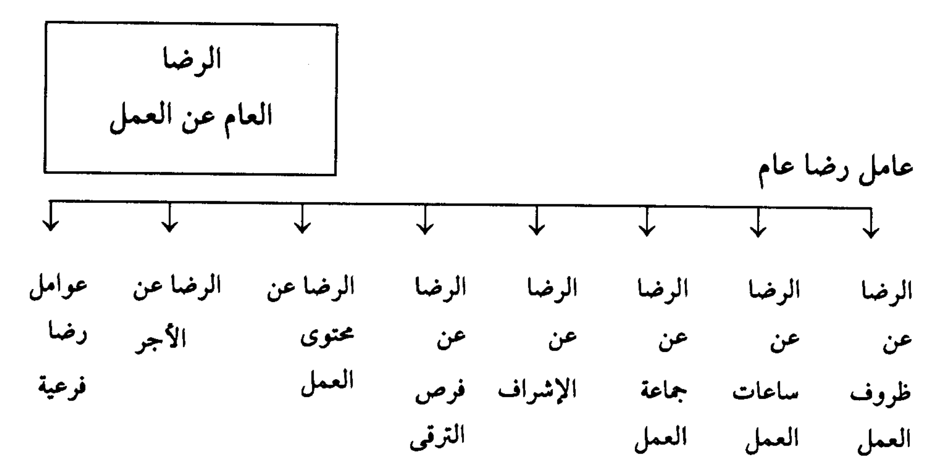
- يجد الفرد أن فى إمكانه أن يلعب دوره الذى يرغب فيه فى الحياة .
- يتمكن الفرد من تحقيق أقصى قدر ممكن من إمكاناته وقدراته وطاقاته الكامنة فى محيط عمله .
- تزداد درجة إحساس الفرد بملاءمة المهنة لقدراته الخاصة .
- يصل الفرد إلى قمة الإبداع التى يريد أن يحققها فى عمله .

وكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية ، أى كلما كان راضيا عن عمله. وكلما كان تصوره أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته أو كلما تصور أن عمله يحرمه من هذا الإشباع ، كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية ، أى كلما كان غير راض عن عمله .

ودرجة الرضا عن العمل بهذا المعنى تمثل سلوكا ضمنيا يكمن فى وجدان الفرد ، وقد تظل هذه المشاعر كامنة فى نفسه ، وقد تظهر فى سلوكه الخارجى الظاهر . ويتفاوت الأفراد فى الدرجة التى تنعكس بها اتجاهاتهم النفسية الكاملة على سلوكهم الخارجى ، ويمكن القول بصفة عامة أن قوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران فى درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجى ، فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية كلما زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوكه ببحثه عن عمل آخر ، أو محاولته الإنتقال إلى مؤسسة أخرى ، أو بزيادة نسبة غيابه ، أو بزيادة معدل تأخيره أو ... وغيرها ، وكلما تراكمت مشاعر الاستياء لفترة طويلة ، كلما زاد هذا من احتمالات قيامه بالسلوك المذكور الذى يجنبه هذا العمل .

الرضا عن العمل عامل عام يمثل محصلة لعوامل فرعية :

يمكننا أن نعتبر الرضا عن العمل كعامل أو متغير يمثل محصلة مختلفة المشاعر التى تكونت لدى الفرد / العامل تجاه عمله . وبهذا نستطيع أن نشير إلى درجة الرضا التى يشعر بها تجاه عمله بصفة عامة ، ودرجة الرضا العام تعبير عن الناتج النهائى لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التى يتصف بها العمل الذى يشغله . ويمكننا تصوير العلاقة بين ما يمكن أن نسميه عامل الرضا العام وعوامل الرضا الفرعية ويوضح ذلك الشكل التالى .



يتضح من الشكل السابق أن الرضا العام عن العمل الذى يمثل عامل عام هو محصلة لرضا الفرد عن أجره ، محتوى عمله ، فرصته فى الترقى ، رئيسه ، الجماعة التى يعمل معها ، ساعات عمله ، وظروف هذا العمل .

ويمكننا الآن أن نتصور أن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التى يتصور الناظر أن يحصل عليها من عمله فى صورة أكثر تحديدا ، مسترشدين بالعوامل الفرعية للرضا التى احتواها الشكل السابق :

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتويات العمل + الرضا عن فرص ترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل .

ويلاحظ أن الرضا عن العمل يمثل الإشباعات التى يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التى ترتبط فى تصوره بالوظيفة التى يشغلها ، وبالتالى فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباعات لـه بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة ، ويزداد بالتالى ارتباطه بها .

العناصر المختلفة للرضا :

ونتناول فيما يلى العوامل أو العناصر المختلفة للرضا :

1. الأجر Wage :

حيث إن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا ، وأن توافره لا يسبب الرضا أو السعادة ، وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد ،

ومضمون هذا القول هو أن الأجر لا يمثل عنصرا هاما من عناصر الإشباع فى مجتمع يتوفر للعاملين فيه مستوى أجر يوفر لهم الاحتياجات الأساسية للعيش .

2. محتوى العمل Job Content :

رغم أن طبيعة وتكوين المهام التى يؤديها الفرد فى عمله تلعب دورا هاما فى التأثير على رضاه عن عمله ، إلا أن الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثا نسبيا . فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسئولية التى يحتويها العمل ، وطبيعة أنشطة العمل ، وفرص الإنجاز التى يوفرها ، والنمو الذى يتيحه الفرد وأيضا تقدير الآخرين تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا .

أ- درجة تنوع مهام العمل : يمكن القول بصفة عامة أنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية . أى كلما قل تكرارها زاد الرضا عن العمل ، والعكس .

ب- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد : تتفاوت الأعمال فى درجة السيطرة الذاتية التى تتيحها للفرد فى أدائه للعمل .ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت الحرية فى اختيار طرق أداء العمل . وفى اختيار السرعة التى يؤدى بها العمل زاد رضاه عن العمل وتدل الشواهد على أن زيادة الحرية فى هذا المجال تتيح له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص فى تأدية العمل .

ج- استغلال الفرد لقدراته : إن استخدامه لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات فى هرم ماسلو للحاجات

د- خبرات النجاح والفشل فى العمل : فتحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل. وتحقيقه لمستوى أداء يزيد عن مستوى طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح ويحرك بالتالى مشاعر الغبطة لديه . وأثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقديره واعتزازه بذاته.

3. فرص الترقية Promotional Opportunities :

إن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية . فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل والعكس . ويمكن القول بأن أثـر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها . فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة ، والعكس فعدم حصول فرد كـان توقعه

للترقية كبيرا على الترقية يحدث لديه استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة .

4. نمط الإشراف Style of Supervision :

حيث إنه بالدرجة التى يكون المدير حساسا لحاجات مرءوسيه ومشاعرهم ، فإنه يكسب ولاءهم له ورضاهم عن عملهم ، ويجب أن نورد تحفظا صغيرا هنا ، وهو أن تأثير المدير على رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التى يعتمد عليها مرءوسيه .

ويتوقف – أيضا – على الخصائص الشخصية للمرءوسين أنفسهم ، فوسائل الإشباع والحوافز التى تحت سيطرته . تزيد من تأثير سلوك المدير إزاء مرءوسيه على رضاهم عن العمل ، فالمدير الذى يفوض سلطات وحريات واسعة لمرءوسين يفضلون الاستقلال فى العمل ويتمتعون بقدرات عالية، تشبع احتياجاتهم ويحقق رضاهم عن العمل ، أما المدير الذى يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسئولية المحدودة بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتباكا وتوترا لدى مرءوسيه ويثير بذلك استياءهم تجاه العمل .

5. جماعة العمل Work Group :

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذى تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له فتفاعل الفرد مع زملائه فى العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم أما إذا كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد / العامل عن عمله و كان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه اعتبر ذلك جماعة العمل مسببا لاستيائه من عمله ، هذا بالإضافة إلى أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد فزيادة هذه الحاجة له أثر قوى فى التفاعل مع جماعة العمل على درجة الرضا كبيرا .

فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية . أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر منافع أو التعامل مع جماعة العمل عليه يكون ضعيفا .

6. ساعات العمل Hours of Work :

يمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذى توفر ساعات العمل حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت . بالقدر الذى يزيد الرضا عن العمل . وبالقدر الذى تتعارض

ساعات العمل مع وقت الراحة والحرية فى استخدامه بالقدر الذى ينخفض به الرضا عن العمل .

وتجدر الإشارة إلى تأثير ساعات العمل على الإجهاد ، فإطالة وقت العمل يؤدى إلى الإجهاد وبالتالى انخفاض معنوى عن العمل . وطبيعى أنه كلما زادت كثافة الجهد المبذول فى كل وحدة زمن كلما كان أثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجة الاستياء أكبر .

7. ظروف العمل المادية Physical Working Conditions :

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالى على رضاه عن العمل ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة ، والحرارة ، والتهوية ، والرطوبة ، والضوضاء ، والنظافة، ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل ، وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل العديد من الباحثين والعلماء ، والسؤال الذى يطرح نفسه الآن .

هل يختلف الرضا عن عدم الرضا فى الدرجة أم أنهما يختلفان فى الكيف ؟

إلى الآن ونحن نعرض للرضا عن العمل كمتغير وحيد يمثل أحد أطرافه حالة السعادة التى يشعر بها الفرد تجاه عمله ، ويمثل الطرف الآخر حالة الاستياء تجاه العمل . وقد افترضنا أن الرضا وعدم الرضا هما طرفى نقيض لظاهرة واحدة . وأنهما يختلفان فى الدرجة بمعنى أن تزايد مشاعر السعادة لدى الفرد العامل معناه قلة مشاعر الاستياء لديه، وأن تزايد مشاعر الاستياء معناه قلة مشاعر السعادة . ولكن هناك من يرى أن مشاعر السعادة والرضا عن العمل تختلف كيفا ونوعا عن مشاعر الاستياء وعدم الرضا فى الكون والعوامل المؤثرة .

إن العوامل المسببة للرضا تتمثل فى إنجاز العمل، والمسئولية، وأنشطة العمل، وفرص النمو، وتقدير وتعرف الآخرين فى حين أن العوامل المسببة لعدم الرضا (إذا لم تتوفر بمقادير كافية) تتمثل فى الأجر، ونمط الإشراف ، وظروف العمل، وسياسات الإدارة. وعلى هذا فإن مشاعر السعادة تتحقق إذا ا توفرت العوامل الأولى التى يطلق عليها العوامل الدافعة Motivetors، وأن عوامل الاستياء تتحقق بتوفر العوامل الثانية التى أطلق علها العوامل الوقائية Hygienes لذا فإن مشاعر الرضا تختلف فى تركيبها ونوعيتها عن مشاعر عدم الرضا ، وأن هذين النوعين من المشاعر لا يمثلان طرفى نقيض لمتغير أو عامل واحد . وإنما هما فى الواقع متغيران أو عاملان مستقلان عن بعضهما .

تقييم الأداء . . . المفهوم والمحددات :

توجد عدة مترادفات لمفهوم تقييم الأداء ، ولكنها تؤدى إلى نفس المعنى ، فقد جاء ـ فى اللغة ـ أن تقييم الأداء أعم من تقويم الأداء ، لأن التقييم أعم من التقويم ، وهو داخل فيه ، لأن المقوم يوضح ما فى العمل من نقص ليستكمل ، وكذلك للتفرقة بينه وبين إعطاء قيمة للشىء ، حيث يقال ـ فى العربية ـ قوم بمعنى ثمن أو أزال العوج ، فجعلـه مستقيما ، وتقاوموا الشىء فيما بينهم ، أى قدروا ثمنه ، وتقوم الشىء : تعدل واستوى ، وتبينت قمته .

وهناك من يرى أن تقييم الأداء هو « مقارنة الأداء الفعلى بمؤشرات محددة مقدما ، لأن الفاعلية الواقعية لمؤسسة معينة تتحدد عن طريق درجة تحقيقها لأهدافها » .

كذلك هناك من يرى أن تقييم الأداء هو عملية يتم ـ بموجبها ـ تقدير جهود الموظف ، بشكل منصف وعادل ، لتكون مكافأة بقدر ما يعمل وينتج ، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات ، يتم ـ على أساسها ـ مقارنة أدائه بها ، لتحديد مستوى كفاءته فى العمل الذى يقوم به .

وهناك من يقصد بتقييم الأداء مقارنة الأداء الفعلى بالمعايير المستهدفة وتحليل الانحرافات بين الأداء الفعلى والمعايير الموضوعية ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية ، التى تقلل مـن الانحرافات ، أو تمنـع حدوثها .

ومن الملاحظ أن التعريفات السابقة تتفق فى أن تقييم الأداء هو مقارنة الأهداف بالنتائج ، مع إشارة إلى أن الأهداف هى أهداف المؤسسة ككل ، أو أنها معدلات أداء قياسية لهذا النشاط ، لا يجب تحقيق أقل منها .

والمفهوم السابق يمكن استخدامه للدلالة على تقييم أداء العاملين ، أو تقييم أداء الوحدات التنظيمية .

ويلاحظ على ما سبق:

- أن تقييم الأداء عملية إجرائية يمكن قياسها .
- توجد أسس ثابتة لتقييم الأداء ، والتى تتحدد فى الأهداف ومعدلات الأداء وطرق قياسها .
- أن التقويم يشمل قياس معدلات الأداء بالنسبة للأفراد وللمؤسسة على حد سواء.

وهناك من يرى أن الأداء لا يتحدد بناء على توافر ـ أو عدم توافر ـ بعض المحددات ، حيث إن الأداء ما هو إلا نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية ، هى :

- الدافعية : وهذا يوجب أن يتوفر الدافع نحو العمل لدى الفرد .
- مناخ أو بيئة العمل : ويجب أن تتم تهيئة مناخ العمل المناسب ، بحيث يؤدى إلى إشباع حاجات الفرد ، التى هى انعكاس لدافعه نحو العمل .
- قدرة الفرد على أداء العمل : أى يجب أن تتوافر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له ، ومحصلة التفاعل بين الدافع الفردى على العمل من ناحية ، ومناخ العمل من ناحية أخرى ، هى الشعور العام بالرضا عن العمل أو الاستياء العام منه .

وهنا يتطلب ضرورة توافر المقاييس المناسبة ، لقياس الدافعية ومناخ العمل ، والقدرة على أداء هذا العمل ، حيث يساعد توافر هذه المقاييس فى تحديد مستوى الأداء ، وأسباب قوة ـ أو ضعف ـ هذا المستوى ، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتدعيم نقاط القوة ، وإجراء التصحيح اللازم لنقاط الضعف ، لرفع مستوى أداء الفرد ، مع العلم بأن المحددات السابقة يجب أن يراعى فيها ما يأتى :

- أن محددات أداء فئة من العاملين ، ليست هى ـ بالضرورة ـ محددات أداء فئة أخرى .
- أن محددات أداء العاملين فى مؤسسة معينة ، ليست هى ـ بالضرورة ـ محددات أداء العاملين فى مؤسسة أخرى .
- أن العوامل البيئية الخارجية لها أثرها فى تحديد محددات الأداء .

تقييم الأداء ... المكونات والمتطلبات :

تعتبر عملية تقييم الأداء حلقة فى سلسلة متكاملة ، أولها تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ، وثانيها وضع خطة ، أو برامج زمنى ، يهدف إلى تحقيق الأهداف ، وثالثها تنظيم المؤسسة لتنفيذ الخطة الموضوعة ، ورابعها مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف الموضوعة ، وهى عملية تقييم الأداء .

والملاحظ أنه قد يظهر مستوى الأداء مرتفعا جدا ، إذا كانت الأهداف متواضعة ، أو إذا كان البرنامج الزمنى لا يتسم بالطموح ، كما أنه يمكن أن يظهر مستوى

الأداء منخفضا ، إذا كانت الأهداف طموحة، أو إذا كان البرنامج الزمنى غير واقعى. وعلى ذلك فلابد أن يكون البرنامج ـ وكذلك الخطة ـ مرتبطا بمؤشرات الأداء، لكل نشاط، على أن تكون هذه المؤشرات مختبرة فى نفس ظروف هذه المؤسسة .

ومعنى ذلك أنه للوقوف على أداء مؤسسة معينة ، يجب إجراء مقارنات بين أداء المؤسسات الأخرى ، والعاملة فى نفس النشاط ، وتحت نفس الظروف الاقتصادية.

وبطبيعة الحال ، فإنه لا يكفى قياس أداء المؤسسة فى سلسلة زمنية متتالية ، ولكنه من الضرورى عمل المقارنات بين المؤسسات المماثلة ، وبين هذه المؤسسة ، فهذا يعطى مؤشرات لمستويات الأداء فى نفس القطاع، مما يتيح للمؤسسة معرفة ما إذا كان مستوى أدائها فى نفس هذه المتوسطات ، أم بعيدا عنها .

وهذا يفرض إجراء المقارنات بصفة دائمة ودورية ، للوقوف على نقاط الضعف ومعالجتها .

ويتطلب تقييم الأداء توافر عدة عناصر ، من أهمها :

- معايير مستهدفة للأداء .
- وسائل لقياس الأداء .
- وسائل لمقارنة الأداء الفعلى بالمعايير المستهدفة .

أهداف تقييم الأداء ومداخله :

يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق ما يلى :

- المساعدة فى تحديد سياسات الترقية أو النقل أو الفصل أو المكافأة ، أو غير ذلك من الحوافر أو العقوبات .
- اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين ، كأساس يتم ـ عليه ـ تحديد الاحتياجات التدريبية .
- اكتشاف العناصر البشرية المتفوقة ، وتحديد مجالات ـ أو نطاق ـ إبداعها .
- مساعدة المشرفين أو الرؤساء المباشرين على تعلم : كيف يمكن أن يقيم الرؤساء مرءوسيهم ؟

- المساعدة فى تحديد الأعمال والمهام ، أو التوكيلات التى يناط أمر إنجازها بالموظفين ، فى ضوء قدراتهم وإمكاناتهم وطاقاتهم .
- الاستفادة من ذلك فى مراقبة ومتابعة تصرفات الموظفين بشكل عام ، وفى إجراء مقابلات معهم واختبارهم ـ بصورة أكثر تحديدا .
- المساعدة فى تحديد سبل تطور الموظفين ، وفى دفعهم لتطوير أنفسهم .
- إيجاد مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقى ، عن طريق توكيد هذه العلاقة والعدالة فى التقويم ، والموضوعية فى إصدار الأحكام.
- الاستفادة من ذلك فى تحديد سياسة الأجور والمرتبات ، وغيرها من السياسات الأخرى ، ذات الصلة بالإدارة .
- تحديد تكاليف العمـل الإنسانى ، وإمكانية ترشيد السياسات الإنتاجية ، وسياسات التوظيف ، عن طريق الربط بين العائد والتكلفة .

مداخل تقييم الأداء، فهى تتمثل فى :

- المدخل الكلى : الذى يتعامـل مع كافة المتغيرات المتعقلة بالموظفين ، لإعداد تقييم شامل لكل منهم .
- المدخل الجزئى : الذى يتعامل مع الموظفين ، لإعداد تقويمات خاصة ، تتطلبها عمليات تنفيذ الأهداف الجزئية ، وهنا يكون التركيز على المتغيرات ذات الصلة بالهدف المطلوب .
- المدخل التفصيلى : الذى ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية قياس مباشر، هدفها الوصول إلى نتائج ومحددات نهائية وتفصيلية .
- المدخل التنظيمي : الذى ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها نظام ، تحكمه متغيرات مختلفة ومتفاعلة ، ويهدف إلى تقديم نظرة إجمالية إلى الحالة المعنية، والمتغيرات التى تتصل بها ، والانتهاء إلى حكم عام عليها .
- وليس من السهل التحيز لأى مدخل من هذه المداخل دون الآخر ، حيث إن الاختيار بينها يعتمد على طريقة التقييم المتبعة ، والهدف منها .
- إذا كنا أمام مسألة عامة ، وليس من السهل تحديد متغيراتها بصورة نهائية ، أو غير قابلة للقياس ، كقياس الاستقلالية ، أو المبادأة ، أو الصدق ، فإنه يمكن الاستفادة بالمدخل النظمى .

- إذا كنا أمام مسألة تصميم نماذج مفصلة لقياسها ، وكانت الحالة التى يتم تقييمها تفترض الاستغراق فى التفصيلات ، كقياس حالات الانتظام والدوام الرسمى ، أو معدلات الدوران الوظيفى ، فإنه يفضل استخدام المدخل الكلى .
- أما إذا كنا بصدد تقييم العاملين فى المستويات الإدارية العليا والوسطى ، حيث التركيز ـ فى هذه الحالات ـ على الخصائص ذات الطابع الشمولى والعام ، وعلى القدرات التجريبية ـ يكون ـ من الأفضل ـ استخدام المدخل النظمى ، أما فى حالة الوظائف الفنية والتخصصية ، فيمكن استخدام المدخل الكلى ، على أساس أن نجاح العمل فى هذه المستويات ، يعتمد على القدرات التخصصية والفنية الدقيقة .

محاور تقييم الأداء :

وهو مجموعة المحاور التى يتم إجراء التقييم على أساسها ، وهذه المحاور هى :

1. محور معدلات الأداء : حيث يتم تقييم العاملين ، بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم . ويؤخذ على هذا المحور : أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلى على صلاحية العاملين ، كما أنه يخضع جميع الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحدة ، مما يضفى على العاملين جوا من الملل واللامبالاة والكسل والجمود ، وأنه يتجاهل بعض العوامل عند تقييم الأداء ، مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل ، وطريقة تعامله مع الموظفين .
2. محور الصفات الشخصية : حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة ، فى العاملين الذين نسعى لتقييمهم ، وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه ، كالتعاون أو الالتزام أو المبادأة أو الانتماء أو الصدق ، وقد تكون ذات صلة بالعمل ، كقدرته على الإنتاج ، أو دقته فى الأداء ، أو حرصه على مصلحة المؤسسة ، أو قدرته على تحسين وسائل العمل وأساليبه . ومما يؤخذ على هذا المحور : صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التى يفترض توافرها فى الموظفين ، واختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض ، من حيث علاقتها بالعمل ، إضافة إلى صعوبة قياس معظم الصفات ، وخاصة الصفات القيمية ، ومن ثم تصبح عملية التقييم ذاتية.

3. محور الهادفية : حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف ، حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف ، بناء على مشاركة معه ومع رئيسه، على أن تتم المساءلة على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف ، حسب الفترة الزمنية المحددة . ومن سلبيات هذا المحور : صعوبة قياس كل الأهداف ، وكذلك صعوبة قياس عمليات الإنجاز الخاصة بها ، وربما يرجع ذلك إلى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية محددة .
4. محور الفعالية العامة : حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة ، ليتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين ، باعتبار الفعالية تمثل الغاية العليا التى تنشدها إدارة المؤسسة . ومعنى ذلك أن هذا المحور يسعى نحو جمع كافة العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء إلى حد كبير ، ولكن ضمن نظرة إجمالية عامة ، حيث يركز هذا المحور على مدى فعالية الموظف فى تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفته ، ومدى فعالية الموظف فى تحقيق الربط بين أهدافه وأهداف المؤسسة وأهداف المجتمع ، إضافة إلى مدى فعالية الموظف فى تقديم الآراء والمقترحات المتعلقة بتطوير المؤسسة.

ويؤخذ على هذا المحور : عدم صلاحيته فى الحكم على بعض المسائل الفرعية التى يبدو فيها الحكم التفصيلى ضروريا ، وبالرغم من هذا فإن المحور يتلافى النقص الرئيسى فى المحاور السابقة ، وذلك بتركيزه على التقديرات العامة ، وعدم حرصه على تقديم تقديرات تفصيلية ونهائية .

أساليب تقييم الأداء :

توجد مجموعة من المؤشرات لتقييم أداء المؤسسات أو الأفراد ، وعلى المقيم أن يختار ما يصلح منها لتقييم النشاط الذى هو بصدده. وبذلك تتحدد مشكلة القياس، بتحديد أى من المؤشرات يصلح لكل نشاط.

ويتم اختيار المؤشرات على أساس طبيعة النشاط، والهدف من هذا النشاط.

وفيما يلي عرض لبعض مؤشرات الأداء للمؤسسات، والانتقادات الموجهة إليها، ثم أساليب تقييم الأداء للأفراد ، وأوجه القصور فيها.

*** مؤشرات قياس الأداء للمؤسسات:**

- عائد رأس المال المستثمر = صافى الربح ÷ المال المستثمر .

- معدل دوران رأس المال = المبيعات ÷ المال المستثمر .
- إنتاجية المال المستثمر = قيمة الإنتاج بسعر البيع ÷ قيمة المواد الخام .
- إنتاجية الجنيه / للأجور = قيمة الإنتاج بسعر البيع ÷ قيمة الأجور .
- ربحية الجنيه المصرى = صافى الربح ÷ قيمة الأجور .

ويؤخذ على هذه المؤشرات عدة انتقادات منها : أن هذه المؤشرات تهتم بالأشياء المادية للقياس ، مثل الربح وحجم المبيعات ، وإغفال الجوانب الأقل قابلية للقياس ، مثل التوازن الاقتصادى للمؤسسة ، وإدارتها على أسس اقتصادية علمية سليمة ، كما تركز هذه المؤشرات على زيادة الربحية ، مما يؤثر ـ على المدى البعيد ـ سلبا فى مستوى الجودة، أو على صيانة الآلات ، أو يسبب زيادة الضغط على العمالة ، كذلك يعتبر مفهوم الربحية مفضلا فى معظم الظروف ، فقد تربح مؤسسة لا تتسم بالكفاءة ربحا كثيرا بسبب انتعاش حركة الأسواق ، وقد لا تربح مؤسسة أخرى تتسم بالكفاءة بسبب ضعف حركة الأسواق . وأخيرا فإنه يصعب قياس الأداء بهذه المؤشرات فى بعض المؤسسات ، كمؤسسات الخدمات والبحوث والتعليم والصحة .

*** أساليب تقييم أداء الأفراد :**

كان الأسلوب المتبع فى تقييم أداء العاملين فى الماضى يعتمد على ملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصى فى بعض الصفات التى يتمتع بها العامل . أى أن التقييم كان ينصب على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدرته إلى أداء العمل، والمواظبة والانتظام ، والتعاون مع الزملاء، وغيرها، ولم يكن ينصب على الإنتاجية. ولقد تطورت أساليب التقييم ، حيث أصبح التقييم مركزا على نتائج الأداء، وليس على الفرد .

وفيما يلى نتعرض لبعض الطرق التقليدية والحديثة فى تقييم الأداء .

الطرق التقليدية لتقييم الأداء :

يقوم المفهوم التقليدى لتقييم أداء العاملين ـ والذى يشيع استخدامه حاليا ـ على إعداد نماذج محددة ، تحتوى على مجموعة من العناصر التى تركز على صفات الفرد. ويتولى الرئيس المباشر استيفاء بيانات هذا النموذج، ومراجعة من يليه فى المسئولية.

ومن الطرق التقليدية فى تقييم الأداء ما يلى :

1. **طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص :**

وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات ، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرءوسين ، والانتظار فى مواعيد العمل ، والسرعة والدقة فى أداء العمل ، والمبادأة ، والالتزام ، وتحمل المسئولية ، والقدرة على حل المشكلات ، وغيرها من الصفات . ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات ، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معينا ، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات فى الفرد ، ثم تجمع تلك التقديرات ، ويصبح المجموع ممثلا للمستوى الذى يعتقد القائم بالتقييم أنه يمثل مستوى أداء الفرد .

ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة ، إلا أنه يعاب عليها افتقادها للناحية الموضوعية ، واستنادها إلى التقدير الشخصى .

2. **طريقة الترتيب العام :**

وتتمثل هذه الطريقة فى قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرءوسين ترتيبا تنازليا ، وفقا للأداء العام للعمل Over-all Performance، وليس بناء على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية ، كما فى الطريقة السابقة . وهذا يعنى أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلى لكل مرءوس حيث يعطى تقديرا واحدا لأداء المرءوس ، مثل : ضعيف ـ متوسط ـ جيد ـ ممتاز . ويعاب على هذه الطريقة أيضا عدم الموضوعية ، واعتمادها على التقرير الشخصى ، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة فى أداء الفرد ، ولكنها تقوم بتقييمه ككل .

كما يؤخذ على هذه الطريقة ـ أيضا ـ أنها لا تسمح بمقارنة العاملين فى مجموعات مختلفة ، حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد فى أحد المجموعات ، مساويا لأفضل فرد فى مجموعة أخرى ، أو أحسن أو أضعف منه .

3. **طريقة المقارنة بين العاملين :**

وهى تشبه الطريقة السابقة ، وتعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين ، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد فى المجموعة ، مع كل فرد من الأفراد الباقين .

وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة ، حيث تقل فاعليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة ، لطول الوقت الذى تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى .

وهذه الطريقة لا تخدم أغراضا آخرى ، مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب ، لعدم توافر أسس المقارنة . وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين .

4. طريقة التوزيع الإجبارى Forced Distribution :

وتستند هذه الطريقة إلى فكرة التوزيع الطبيعىNormal Distribution، والتى تقضى بأن مجموعة من الأحداث أو الأشخاص تتركز حول الوسط ، ويقل تركيزها عند الأطراف . وبناء على ذلك يقوم الرئيس بتقسيم مرءوسيه إلى فئات ، وترتيب كل فئة حسب وقعها ، أو تركيزها على منحنى التوزيع .

وتقوم هذه الطريقة على أساس تقييم الفرد وفقا للأداء العام للعمل ، وليس على أساس مجموعة من العوامل ، أو المعايير المختلفة للتقييم .

ومن العيوب التى توجه إلى هذه الطريقة ، الافتراض الذى تقوم عليه ، من أن كل مجموعات الأفراد تصنف على أساس المنحنى الطبيعى ـ أى تنقسم إلى ضعيف وجيد وممتاز ، وهو افتراض قد لا يكون صحيحا فى جميع الأحوال ، كما أنه يصلح للمجموعات الكبيرة فقط .

ويلاحظ على الطرق السابقة : الحكم مطلق ـ فيها ـ للمقيم ، وقد ترتب على ذلك أخطاء عامة يقع فيها المقيمون ، عند التقييم الشخصى لأداء الفرد .

ومن الأخطاء المعروفة فى هذا المجال ما يلى :

أ- تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيره ودافعه فى تقييم الأفراد : فقد يميل المقيم إلى التشدد أو التساهل فى التقييم ، وقد يكون دافعه ـ فى ذلك ـ منح فرصة للأفراد للحصول على العلاوة أو الترقية ، أو إعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد ، أو الخشية من مواجهة المرءوسين ، فى حالة إعطاء تقدير ضعيف

ب- التعميم فى صفة واحدة : بمعنى ميل المقيم لإعطاء تقدير مرتفع للفرد فى جميع الخصائص وجوانب العمل ، نتيجة لامتيازه فى صفة واحدة ، أو جانب واحد من جوانب العمل .

ج- تأثير الحداثة Recency ، فمن المفترض أن يلاحظ الرئيس أداء المرءوس على مدار السنة ، حتى يتمكن من التقييم السليم لأدائه ، ولكنه قد يتأثر المقيم ـ فى ملاحظته

لأداء المرءوس ـ بالفترة الأخيرة قبل إجراء التقييم ، فالفرد يتذكر عادة ـ بوضوح ـ الوقائع القريبة ، وينسى الأحداث البعيدة .

د-التحيز الشخصى للمقيم : بمعنى أن بعض الرؤساء يتحيزون ضد ـ أو مع ـ بعض المرءوسين ، وقد يكون هذا التحيز السليم أو الإيجابى ، بسبب العلاقات بين الرئيس والمرءوسين ، أو بسبب النوع أو العقيدة أو السن ، مما يعوق التقييم عن تحقيق أهداف المؤسسة .

ه-التشابه بن الرئيس والمرءوس : حيث يؤدى التشابه فى الخصائص بين الرئيس والمرءوس ، إلى ميل الرئيس إلى إعطاء المرءوس تقديرا أعلى مما يستحق .

ويمكن إيجاز سلبيات الطرق التقليدية فيما يلى :-

- أن التقييم يخضع للتقديـر الشخصى ، ولا يستند إلى أسس موضوعية .
- وأنه يركز على السمات الشخصية للأفراد ، بدلا من التركيز على الأهداف الممكن قياسها للأداء .
- ضعف فاعلية الطرق التقليدية فى إفادة المرءوس ، ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل .
- أن هذه الطرق تشجع العامل غير الناضج Immature على الاستمرار فى عدم نضجه، والحد من قدرات العامل الناضجMature ، وعدم استخدامها أو استغلالها.
- أن الطريقة التقليدية تفترض وجود مجموعة من الصفات المحددة ، التى تشكل أفضل سلوك إدارى ، وهو افتراض غير سليم ، حيث إن الوظائف الإدارية تختلف فيما بينها ، من حيث الصفات الشخصية والنفسية المطلوبة لكل منها .

❖ الطرق الحديثة فى تقييم الأداء :

نظرا للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية ، فقد توصل رجال الفكر الإدارى إلى مجموعة من الطرق الحديثة التى تتفادى هذه العيوب ، ومن هذه الطرق ما يلى :

1. **طريقة الاختيار الإجبارى Forced Choice** : التى تقوم على عدد من العبارات، التى تصف أداء العمل ، حيث تيم توزيع هذه العبارات فى مجموعات ، عادة ما تكون عبارات ثنائية ، تعبر عن نواحى إيجابية وأخرى سلبية .

وتتميز هذه الطريقة بالبعد عن التحيز الشخصى ، حيث إن التقدير يتم بوساطة جهة أخرى ، هى التى تعطى التقديرات لكل عبارة ، دون تعرف الرئيس على نوعية التقدير ، ومدى أهميته لعملية التقييم .

ورغم ما تحققه هذه الطريقة من مزايا ، إلا أن انتشارها محدود ، نظرا لصعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة الخاصة بتحديد العبارة ، التى تعتبر أكثر أهمية فى كل مجموعة ثنائية من العبارات ، يضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة فى معاونة المرءوسين على التغلب على نواحى القصور فى أدائهم ، وتطور قدراتهم ، بمعرفة الرئيس .

2. **طريقة الأحداث الحرجة Critical Incidents** : التى تقوم على تحديد المتطلبات الأساسية لكل وظيفة ، ويقوم الرئيس بتتبع الأحداث والوقائع الهامة ، التى تتسبب فى نجاح ـ أو فشل ـ العمل من جانب مرءوسيه ، ومقابلتها بالمتطلبات الأساسية السابق تحديدها .

وتعرف هذه الطريقة ببرنامج سجل الأداء Performance-Record Program ، حيث إعداد سجل لكل مرءوس ، ويقوم الرئيس بتسجيل الأحداث الهامة تباعا وفقا لطبيعتها ، سواء كانت إيجابية أو سلبية .

ولعل أهم مميزات هذه الطريقة : تركيزها على تقييم أداء العامل ، والاعتمادات على الوقائع الموضوعية ، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التى كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد . كما تتفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس ، والتى تتأثر ـ غالبا ـ بالأحداث القريبة ، حيث يقضى هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها ، كما أنها ـ من ناحية أخرى ـ تتضمن الجوانب الإيجابية فى سلوك وتصرفات الفرد ، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحى القوة ، وتوجيه الفرد لتفادى نقاط الضعف .

3. **طريقة التقييم المشتركة Mutual Rating** : التى تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل ، بتقييم كل من أعضاء الجماعة ، بطريقة الاقتراع السرى ، وبدون أى اعتبار للمركز الإدارى .وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه، ورؤسائه ومرءوسيه . وتتميز هذه الطريقة بالخصائص الآتية :
   - اشتراك الرؤساء والمرءوسين والزملاء فى عملية التقييم .
   - اشتراك القائمين بعملية التقييم فىاختيار ـوتحديد ـ الصفات موضوع التقييم .

- تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم ، والإفادة منها .
- رقابة المشتركين فىالتقييم علىالأغراض التى تستعمل فيها نتائج التقييم

4. **طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف :** حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين فى فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فيتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء فى الماضى . ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرءوس فى تحديد الأهداف والواجبات ، التى سيقوم المرءوس بتحقيقها ، وقيام المرءوس بالتقييم لنفسه ، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معنية، والتعرف على نواحى القصور ، وكيفـية مواجهتها ، تمهيدا للإتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى ، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة.

ومن أهم المزايا التى يحققها هذا الأسلوب ما يلى :

- الاهتمام بالأداء المستقبلى للفرد .
- تنمية قدرة الفرد على تحديد أهدافه ، والأساليب اللازمة لتحقيقها
- تنمية قدرات الفرد فيما يتعلق بالتقييم الذاتى .
- التركيز على إنجازات الفرد ، وليس سماته الشخصية .

وتتناسب هذه الطريقة مع أنواع معينة من الوظائف ، ولاسيما فى مستويات الإدارتين العليا والوسطى ، والوظائف التى تتضمن قدرا من التفكير وحرية التصرف وإبداء الآراء . كما يمكن تطبيقها فى المستويات الدنيا ، مع ضرورة تدريب العاملين والمشرفين على الأسس التى تقوم عليها ، وخاصة مهارات الاتصال ، والقدرة على تحليل المشاكل والتوجيه والقيادة بالنسبة للمشرفين .

5. **النموذج المغلق لتقييم الأداء Closed Performance Evaluation :** ويرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكى ، الذى ينظر للمؤسسة باعتبارها نظاما معلقا ، لا يتأثر بالبيئة المحيطة ، ويعتمد على اعتبارات متعددة ، أهمها :

- مبدأ الترشيد والمنطق Rationality
- مبدأ الرجل الاقتصادى Economic Man
- مبدأ رجل الرفاهية Welfare Man

ومن الطرق التى تستخدم لتقييم الأداء وفق هذا النموذج ، ما يلى :

- التقييم الاقتصادى للأداء Econmic Evaluation
- التقييم القانونى والتشريعى للأداء Judicial Evaluation
- تقييم القيم المتعارضة Value Coinflict Evaluation

وبالإضافة إلى إهمال هذا النموذج للمتغيرات والمؤثرات البيئية ، فإننا نراه لا يأخذ المؤثرات السلوكية أيضا فى الحسبان .

6. **النظام المفتوح لتقييم الأداء Open-performance Evaluation** الذى يستند - عكس النموذج السابق - على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة ، وعدم قدرة المؤسسة على وتحديد جميع الأهداف والبدائل الممكنة ، وأثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالاتجاهات والإدراك والميول ، على عملية التقييم .
7. **قياس الفعالية التنظيمية Measuring Organizational Effectiveness** : حيث تقوم بعض المؤسسات بالاعتماد على قياس فعالية المؤسسة كوسيلة لتقييم أدائها .

مشكلات الأداء : المفهوم . الأنواع . الأسباب :

حيث إن مشكلة الأداء تعنى أن معدل أداء الفرد أو أداء المؤسسة ينخفض فى المتوسط ، عن معـدل الأداء القياسى المختبر ، بالنسبة لهذا النشاط ، لأن المدير عادة يقرر أن هناك مشكلة فى أداء الفرد ، باستخدام فكرة التناقض ، أو الانحراف عن التوقعات ، حيث توجد لديه مجموعة من التوقعات المرتبطة بسلوك أداء الأفراد ، وهذه التوقعات تتكون من مجموعة من المعايير والقواعد .

وتوجد مشكلة فى الأداء عندما يدرك المدير أن توقعاته من الفرد قد تم تحريفها ، أو لم تتحقق؛ أى أن هناك تناقضا بين الأداء المتوقع ، والأداء الفعلى للفرد .

ويمكننا تقسيم مشكلات الأداء إلى :

- مشكلات ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية .
- مشكلات ترجع إلى الأداء الوظيفى .

وسوف نوجزها كالآتى :

1. المشكلات التى ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية : وتتمثل فى :

- إثـارة المتاعب ، مثل المزاج الحاد - العراك - الاعتداء والتهجم .

- عدم التعاون مع الزملاء .
- الانشغال بإنجاز الأعمال الشخصية أثناء ساعات العمل .
- أخذ وقت راحة زيادة عن المقرر .
- الغياب والتأخر ، ومغادرة العمل مبكرا .
- عدم النزاهة .

2. المشكلات التى ترجع إلى الأداء الوظيفى : وتتمثل فى :

- عدم الكفاءة : مثل الإهمال ـ الانخفاض فى جودة الإنتاج ـ ارتفاع نسبة الخطأ .
- التمرد : مثل رفض تنفيذ واجبات الوظيفة ـ رفض العمل الإضافى
- عدم اتباع تعليمات المشرف أو الرئيس .

أسباب مشكلات الأداء :

بما أن سلوك أداء الفرد هو محصلة لتفاعل الخصائص الذاتية مع خصائص البيئة المحيطة لذا يمكننا تقسيم أسباب مشكلات الأداء إلى :

- أسباب ترجع إلى خصائص ذاتية للفرد « أسباب داخلية »
- أسباب ترجع إلى خصائص البيئة المحيطة « أسباب خارجية »

وسوف نوجزها في الآتى :

1. الأسباب الداخلية : وتتمثل فى :

- عدم كفاية القدرات العقلية ، والافتقار إلى القدرة على الفهم والتعلم ، أو على التعبير عن النفس بصورة جيدة .
- الحالات الانفعالية التى تعوق ـ أو تعطل ـ أداء الوظيفة ، مثل القلق الحاد، أو الإحباط.
- تحديد الفرد لمستوى نجاحه.
- انخفاض دافع الأداء، مع إعطاء الاهتمام لأداء الوظيفة، والافتقار إلى بذل الجهد فى العمل.
- عدم كفاية طاقة الفرد ، أو عدم التناسق فى حركاته ، أو ضعف بصره ، أو غير ذلك مما يلزم لأداء وظيفة معينة .

- تعارض القيم الشخصية مع متطلبات العمل ، مثل انخفاض قيمة العمل لدى الفرد، أو عدم احترامه لقيمة الوقت .

2. الأسباب الخارجية ، وتتمثل فى :

- عدم كفاية المعرفة المرتبطة بالوظيفة ، الافتقار إلى المعلومات الملاءمة عن واجبات الوظيفة أو متطلباتها ، أو الافتقار إلى الخبرة بنوع معين من الوظائف ، مثل عدم معرفة سياسة الإدارة التى يعمل بها الفرد .
- التأثيرات السلبية لجماعة العمل ، مثل معايير جماعة العمل ، التى تهدف إلى تقييد العمل ، ونقص الإنتاج ، أو نبذ الفرد للجماعة ، أو من الجماعة .
- عدم ملاءمة محيط العمل المادى ، مما يؤدى إلى التأثير على الإنتاج ، مثل الضوضاء ، والبرودة ، والحرارة الشديدة .
- عدم ملاءمة الاتصالات المرتبطة بأداء العامل أو فشل المدير فى توصيل المعلومات الخاصة بالأداء المتوقع من العامل ، أو عدم توفير المعلومات المرتدة ، التى توضح أوجه القصور التى تحتاج إلى التصحيح فى أداء الفرد .
- الأزمات العائلية ، حيث إن المواقف العائلية غير العادية تتداخل ، لتمنع الأداء الملائم للوظيفة (المرض ـ الطلاق ـ وفاة أحد أفراد العائلة) .
- الاهتمام بمطلب الأسرة ، على حساب متطلبات العمل ، وذلك حتى فى الأوقات التى تخلو من الأزمات العائلية .

رد فعل المرءوس عند المواجهة بمشكلة تدنى الأداء :

هناك ردود فعل نفسية وسلوكية ، يظهرها المرءوس ، عند مواجهته ببيانات تشير إلى وجود مشكلة أداء تتسم بالخطورة ، وتتلخص ردود هذه الأفعال فى :

1. الإنكار : ففى كثير من الأحيان يكون الإنكار هو رد الفعل الأول ، حيث يتجاهل المرءوس بشدة ، ويفند حجج المدير ، بهدف إنكار الواقعة ، ويلجأ المرءوس إلى هذه الوسيلة الدفاعية بسرعة ، وبصورة متكررة ، لكى يحمى نفسه ـ ولو بصورة لحظية ـ من فقدان التقدير والثقة والكرامة . وقد يرجع إنكار المرءوس إلى عدم الرغبة فى بذل الجهد والوقت فى تصحيح ـ وتحسين ـ آرائه . وإذا كان الإنكار هو رد الفعل

الطبيعي من المرءوس ، فإن المدير يجب أن يتوقعه ، ويجهز نفسه لمواجهته ، ويعمل على اجتياز هذه المرحلة من الدفاع عن النفس

2. الإخفاء : ويتضمن محاولة المرءوس إخفاء مختلف جوانب المشكلة ، بهدف حجب أعراض المشكلة عن نظر الرئيس . وعادة ما يلجأ المرءوس إلى هذا ، عندما يتأكد من أن الإنكار غير ممكن ، لوجود أدلة واضحة .

3. التبرير : ويتضمن اعتراف المرءوس بالمشكلة ، لأنه لا يستطيع إنكارها أو إخفاءها، ولكنه يحاول تبرير حدوث المشكلة بعوامل خارجة عن سيطرته ، والتقليل من أهميتها (أهمية المشكلة) .

4. إلقاء المسئولية على الآخرين : حيث إنه إذا لم يفلح المرءوس في الأفعال أو الاستراتيجيات السابقة ، فإنه يحاول إلقاء عبء مسئولية المشكلة على فرد آخر ، أو جهة خارجية. وغالبا ما تحدث ردود الفعل السابقة من المرءوس ، مما يقيد من قدرة المدير على التعامل مع مشكلة الأداء ، في حالة غموض أهداف العمل ، وعدم وضوح السلوك المتوقع من المرءوس ، أو عندما يشعر بأن اعتراضه سيؤدى إلى عقابه.

ثامنا : أساليب مواجهة مشكلة تدنى الأداء :

يعتبر العقاب أسلوبا لمنع السلوك غير المرغوب فيه . وفى كثير من الأحيان يكون العقاب هو البديل الوحيد المتاح للمدير ، للتعامل مع مشكلة سلوك الفرد ، لعدم نجاح البدائل الأخرى فى منع السلوك المخالف .

ويهدف العقاب إلى إضعاف أو إخماد السلوك غير المرغوب فيه من الفرد ، ويتم ذلك من خلال :

- تطبيق حافز سلبى : فقد يلجأ الرئيس إلى استخدام نظام العقاب والتأديب الرسمى المتاح فى المؤسسة ، والذى يتضمن عقوبات مثل توجيه اللوم ، أو الإنذار ، أو الخصم من الراتب ، أو الفصل من العمل ، أو قد يستخدم الرئيس أساليب العقاب غير الرسمية ، مثل التوبيخ والزجر وإبداء الاستياء والامتعاض .
- إيقاف حافز إيجابى : بمعنى إيقاف الميزات التى كان الفرد يحصل عليها سابقا ، أو التى سيحصل عليها فى المستقبل ، مثل إيقاف الرئيس سلوك التشجيع والمساندة

والود ، الذى كان يظهره للمرءوس ، أو حرمانه من المكافأة أو العلاوة أو الترقية المتوقعة.

وهناك من يقسم السلوك غير المرغوب فيه فى شكل مصفوفة ، تبين نوع السلوك ، كما يتضح من الجدول الآتى :

مصفوفة أبعاد السلوك غير المرغوب فيه

تكرار / السلوك المخالف	سلوك مؤقت	سلوك متكرر ومستمر
السلوك الشخصى	المشاجرة أثناء العمل	تكرار الغياب
أداء الوظيفة	عدم إنجاز المهام فى مواعيدها المحددة	الاستمرار فى إنتاجية غير مطابقة للمواصفات

ومن هذه المصفوفة نلاحظ ما يلى :

- أن نوع السلوك يرجع إلى تصرفات الفرد الشخصية ، أو إلى أداء الوظيفة .
- أن استجابة المدير فى توقيع العقاب تختلف حسب تشابكات هذه المصفوفة ، ففى حالة حدوث السلوك المخالف لأول مرة ، فإن المدير يجب أن يتأكد ما إذا كان هذا السلوك يمكن أن يتكرر أم لا ؟
- أنه إذا تجاهل المدير الواقعة باعتبارها حدثت لأول مرة ، فإن المشكلة تظهر تكرر السلوك المخالف مرة أخرى ، مما يدعو إلى توقيع عقاب شديد على الفرد ، وفى نفس الوقت ، يشعر المدير أنه من الممكن أن يتجنب هذا العقاب ، لو تعامل مع السلوك المخالف لأول مرة .
- أن توقيع عقاب شديد على السلوك المخالف للفرد الذى يظهر لأول مرة ، قد ينتج عنه آثار سلبية جانبية على سلوك الفرد فى المستقبل ، فإذا لم يتكرر هذا السلوك من الفرد بعد ذلك ، فإن المدير يشعر بخطئه فى توقيع العقاب ، وأنه كان يمكن أن يتجنب الآثار السلبية التى نتجت عنه .

ويرى المعارضون للعقاب أنه غير أخلاقى وغير إنسانى ، وأنه يعتبر تقليدا قديما ، يعكس العقلية القبلية كوسيلة لتحقق العدالة .

وهذا المفهوم يخلط بين مفهوم العقاب لتحقيق العدالة ، و مفهوم العقاب كوسيلة لتغيير أو تعديل السلوك ، كما أنه يجب أن يؤخذ فى الاعتبار الضرر المتوقع أو المحتمل، إذا لم يطبق العقاب .

فاستخدام العقاب لتعديل سلوك هدام ، يكون أكثر إنسانية من مجرد ترك ـ أو تجاهل ـ هذا السلوك ، على أمل أن الفرد سيقلع عنه بمفرده ، وأن العقاب ظاهرة طبيعية ، موجودة فى كل جانب من جوانب حياتنا .

وينظر البعض إلى العقاب على أنه لا يخمد الاستجابات غير المرغوب فيها على الإطلاق ، وأن تأثير العقاب عادة ما يكون مؤقتا ، وأن الاستجابة غير المرغوب فيها تعود للظهور بقوة ، بعد زوال أثر تهديد العقاب .

ويمكن لمطبق العقاب أن يسيطر على استجابات الفرد المعاقب من خلال الجداول المستمرة أو الجزئية للعقاب ، فبملاحظة سلوك الفرد عقب العقاب ، يمكن للمدير أن يستخدم هذا الأسلوب بصفة مستمرة أو بصفة جزئية أى بعد قيام الفرد بعدد من الاستجابات ، حسب الموقف .

وهناك من يؤكد على وجود علاقة إيجابية بين العقاب وبين سلوك الأداء أى أن العقاب يؤدى إلى تحسين الأداء ، حيث أن :

- العقاب يعمل كمنبه مباشر للفرد ، وينتج عنه تغيير فى سلوكه ، فى اتجاه تحسين الأداء.
- العقاب يحمل إشارة للآخرين فى جماعة العمل ، عن مستوى الأداء المتوقع منهم، حتى لا يتعرضوا للعقاب .
- الزيادة فى مستوى الأداء تتحقق عندما يعمل العقاب على إزالة عدم العدالة، الذى تشعر به جماعة العمل ، وبالتالى يؤدى إلى زيادة الدافعية ، ورفع الروح المعنوية .

وقد أوضحت استمارة استطلاع الرأى ، التى طبقت على مديرى إحدى الإدارات ، أن معظمهم يحاول تجنب استخدام العقاب بالرغم من أنه قد يكون الوسيلة الفعالة لمعالجة مشكلة السلوك غير المرغوب فيه للآتى :

- عدم توافر المعرفة أو المهارة لدى المدير بحيث يستخدم العقاب بأسلوب فعال.

- خوف المدير من عدم مساندة الإدارة العليا لأسلوب العقاب الذى يستخدمه.
- شعور المدير بأنه لا يوجد مدير آخر يوقع العقاب ، فربما يكون هو المدير الوحيد الذى يستخدم العقاب .
- شعور المدير بالذنب إذا فكر أنه يرتكب نفس المخالفة التى يقوم بها المرءوس ، مثل التأخير عن مواعيد العمل .
- اعتقاد المدير أن العقاب سيترتب عليه فقدان العلاقة الطيبة مع المرءوس ، أو مجموعة العمل .

ويعتبر العقاب سلاحا ذا حدين ، حيث إنه يمكن أن يكون وسيلة فعالة فى تعديل السلوك ، لو تم تطبيقه بمهارة ودقة وعدالة ، كما يمكن أن ينتج عنه أثار سلبية ، إذا استخدم فى غير موضعه ، أو طبق بطريقة عشوائية ، ومن ثم توجد مجموعة من العوامل التى تؤثر فى فاعلية العقاب ، من أهمها :

1. توقيت العقاب : حيث يكون العقاب أكثر فعالية عند تطبيقه عقب ظهور السلوك غير المرغوب فيه مباشرة ، حتى يتحقق الاشتراط لدى الفرد بين سلوكه المخالف، وبين العقاب الذى يترتب على هذا السلوك . كما أن التغاضى عن السلوك غير المرغوب فيه عدة مرات ، يؤدى إلى تحول هذا السلوك إلى عادة ، يصعب على الفرد ـ بعد ذلك ـ الإقلاع عنها .
2. شدة العقاب : حيث تزداد فعالية العقاب عندما يتسم بالشدة النسبية ، فالعقاب البسيط قد لا يشعر به الفرد ، فيستهان به ، والعقاب القاسى المتطرف ، الذى لا يتناسب مع السلوك المخالف ، يؤدى إلى أثار سلبية ، كالرغبة فى الانتقام .
3. العلاقة مع مطبق العقاب : حيث تكون فعالية العقاب، عندما تتسم العلاقة بين مطبق العقاب والمرءوس بالود والثقة والاحترام المتبادل، وتتزايد فاعلية العقاب ، عندما يطبق المدير العقاب بطريقة موضوعية ، بمعنى أن العقاب يجب أن يوجه إلى سلوك محدد ، وليس إلى شخص المرءوس نفسه .
4. جدول العقاب المستخدم : حيث تزداد فعالية العقاب عند استخدام الجدول المستمر للعقاب، بمعنى أن يطبقه المدير فى كل مرة يظهر فيها السلوك غير المرغوب فيه من المرءوس.

5. الاتساق والثبات فى تطبيق العقاب : بمعنى أنه تزداد فعالية العقاب ، عندما يتسم بالاتساق - أى بدون تفرقة بين المرءوس ، فقد يميز المدير عند تطبيق العقاب بين المرءوس حسب علاقته الشخصية بهم ، أو حسب مكانتهم أو أقدميتهم ، رغم ارتكابهم لنفس المخالفة . كما تزداد فعالية العقاب عندما يتسم بالثبات ، بمعنى تطبيقه بانتظام ، بعد ظهور الاستجابة غير المرغوب فيها .
6. توضيح سبب العقاب : حيث تزداد فعالية العقاب ، عندما يشرح المدير للمرءوس الأسباب الحقيقية للعقاب ، ويوضح السلوك البديل المرغوب فيه ، وبين الحوافز الإيجابية التى تترتب على قيامه بالسلوك المرغوب فيه ، حيث يؤدى ذلك إلى توقف الفرد عن القيام بالسلوك غير المرغوب فيه ، وفى نفس الوقت يكون لديه دوافع قوى لإظهار السلوك المرغوب فيه،للحصول على الحافز الإيجابى

❖ **الالتزام الوظيفى :**

يعد الالتزام عامة من الظواهر المهمة فى حياة البشرية بشكل عام ، وقد حث الله سبحانه وتعالى على الالتزام وأهميته فى الأديان السماوية ، فقال سبحانه ﴿ حَـٰفِظُواْ عَلَى ٱلصَّلَوَٰتِ وَٱلصَّلَوٰةِ ٱلْوُسْطَىٰ ﴾.

ويرجع سر الاهتمام بالالتزام التنظيمى كظاهرة إدارية إلى العناية بدور الفرد فى المنظمة فبديهيا أن أهمية الفرد لا يمكن أن تساوى أو توازى أهمية أى من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى ، فى نفس الوقت الفرد له اتجاهاته وتفكيره وعواطفه ودوافعه التى توجه سلوكه ، وبالتالى صعوبة كبيرة فى السيطرة المستمرة على أى من مكونات البيئة النفسية للفرد ، كما لا يمكن استخدام معايير ثابتة للتحكم فى التصرفات الإدارية تجاه جميع الأفراد العاملين بالمنظمة ، إذ لكل فرد هامش من الاختلاف يميزه عن الآخرين.

ومن هنا فإن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وقناعتهم بها وسعيهم للوصول لها وشعورهم بتطابقها أو على الأقل قربها من أهدافهم الشخصية أو الذاتية .

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الالتزام التنظيمى أصبح من أكثر المسائل التى تشغل إدارة المنظمات ، خاصة وأن مفهومه العلمى الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين إلا فى نهاية الستينات وأوائل السبعينات من القرن العشرين .

ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنسانى فى المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة درجات الالتزام ، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات وإجـراء الكثير من الدراسات الميدانية والتطبيقية فى الفترة الأخيرة ، والتى تهدف فى معظمها إلى تحديد العوامل المؤثرة فى التزام العنصر الإنسانى .

ونظـرا لتعدد الأدبيات فى النظر إلى الالتزام التنظيمى من زوايا مختلفة ، وفضلا عن كون الالتزام من الأوجه المعقدة للسلوك التنظيمى ، فقد برزت تعريفات للالتزام التنظيمى منها :

1. يعرف الالتزام التنظيمى بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطها بها لأسباب نفعية مادية .
2. بعبر الالتزام التنظيمى عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة فى البقاء بها ، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
3. يشير الالتزام التنظيمى إلى الرغبة التى يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعى من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء .
4. يمثل الالتزام التنظيمى التطابق مع المنظمة والارتباط بها من جانب الفرد .
5. يعرف الالتزام التنظيمى بالشعور الداخلى الذى يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التى يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة .
6. يتمثل الالتزام التنظيمى فى الاعتقاد القوى بأهداف المنظمة وقيمها ، والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها ، والرغبة القوية فى الاستمرار بها وعدم تركها.
7. يتضمن الالتزام التنظيمى ثلاثة أبعاد رئيسية، وهى: الرباط العاطفى أو الوجدانى بين الفرد والمنظمة، الاستمرار والبقاء فى العمل، والشعور بالواجب تجاه المنظمة.
8. يعبر الالتزام عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم ، وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم .
9. يؤثر الالتزام التنظيمى تأثيرا مباشرا على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى ، ويتضح فى رغبة الأفراد فى البقاء بالمنظمة ، ومدى التزامهم بالحضور إلى العمل ، ومستوى الأداء والإنجاز .

10. يستغرق الالتزام فى تحقيقه وقتا طويلا ، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد ، كما أن التخلى عنه لا يكون نتيجـة لتأثير عوامل سطحية طارئة ، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة .
11. يأخذ الالتزام التنظيمى عدة صور وأشكال من أهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين ، والالتزام كقيمة فى حد ذاته ، والالتزام كامتثال لما يتوقعه الآخرون.
12. يتأثر الالتزام التنظيمى بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل والظروف الخارجية المحيطة بالعمل .
13. تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمى فى البقاء داخل المنظمة وعدم تركهـا، ودرجة انتظام وحضور العاملين،والأداء الوظيفى والحماس للعمل،والإخلاص للمنظمة.

يتضح مما سبق أنه على الرغم من الاختلاف والتباين فى تحديد وبلورة معنى الالتزام التنظيمى كظاهرة إدارية، إلا أن هذه التعاريف فى معظمها يسودها اتفاق عام يبرز الالتزام التنظيمى على أنه عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم. وهذا الاتفاق يؤكد أيضا أن الالتزام التنظيمى ينبع عن إرادة الفرد وباختياره، وليس التزاما قسريا يفرض عليه عن طريق قوى خارجية.

وأمام تعدد الأبعاد والتصنيفات المختلفة للالتزام التنظيمى فإنه يمكن أن يمثل بالفعل مؤشرات كافية للاستدلال عن درجة الالتزام التنظيمى ومستواه، إذ تقتصر على ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمى ، وهى : الولاء للمنظمة ، والمسئولية تجاه المنظمة ، والرغبة فى العمل والبقاء بالمنظمة .

❖ العلاقة بين الالتزام التنظيمى والرضا الوظيفى :

يتضح مما سبق أن مفهوم الالتزام التنظيمى أكثر عمومية من مفهوم الرضا الوظيفى ، الذى يمثل مفهوما أقل استقرارا وأسرع تشكيلا من الالتزام التنظيمى ، إذ يرتبط ارتباطا مباشرا بدرجة إشباع الفرد لحاجاته من خلال التنظيم الذى ينتمى إليه.

وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن ثمة علاقة ارتباطية تجمع بين المفهومين ، تقود إلى الاعتقاد القوى فى أهداف التنظيم وقيمه والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحه والرغبة الشديدة فى الاحتفاظ بعضويته .

ونظرا للمردود النفسى والاجتماعى والاقتصادى الذى يصاحب الرضا الوظيفى وينعكس بدوره على درجة الالتزام التنظيمى فإن الرضا الوظيفى يمثل أقوى المحددات وأعظمها تأثيرا على الالتزام التنظيمى .

وعن علاقة الالتزام التنظيمى ببعض المتغيرات الشخصية ، فمن حيث عدد سنوات الخبرة فقد أثبتت معظم الدراسات وجود علاقة إيجابية بين سنوات الخبرة ودرجة الالتزام التنظيمى .

ومن حيث المستوى التعليمى فقد اختلفت الدراسات بشأن هذه العلاقة ، إذ تشير دراسات إلى أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى تعليم الفرد ودرجة التزامه التنظيمى ، على حين تثبت دراسات أخرى أن المستوى التعليمى للفرد له تأثير سلبى على الالتزام التنظيمى ، وتبرر ذلك بأنه كلما ازدادت درجة تعليم الفرد زادت طموحاته ، وتوقع المزيد من منظمته ، وبالتالى يقل التزامه فى حالة عدم تحقيق كل ما يطمح فيه.

ومن حيث الجنس تشير بعض الدراسات إلى أن التزام المرأة تنظيميا يتوقف على نوع العمل الذى تقوم به ، والمنظمة التى تعمل بها ، كما أنه يتأثر بواجباتها المنزلية وعدد أطفالها وأدوارها الاجتماعية .

وعن علاقة الرضا الوظيفى ببعض المتغيرات الشخصية ، فمن حيث المستوى الوظيفى تشير بعض الدراسات إلى أنه كلما ارتفع المستوى الوظيفى للفرد زاد رضاه الوظيفى ، نظرا لما تتضمنه الوظائف العليا من إشباع لمختلف حاجات الفرد ، بينما فى المستويات الوظيفية الدنيا تلعب الحاجات المادية دورا أكثر أهمية فى تحديد الرضا الوظيفى .

وعن الجنس فقد أظهرت بعض الدراسات أن مصدر الرضا الوظيفى يختلف عند الرجال عنه عند النساء ، فمصدره لدى الرجال يتركز حول إثبات الذات من خلال عمل يتميز بالاستقلال والتحدى والتنوع واستخدام القدرات الخاصة أما مصدره لدى النساء فيأتى نتيجة إشباع الحاجات الإجتماعية ، من خلال علاقات عمل طيبة وتوافر مظاهر مادية جيدة فى العمل.

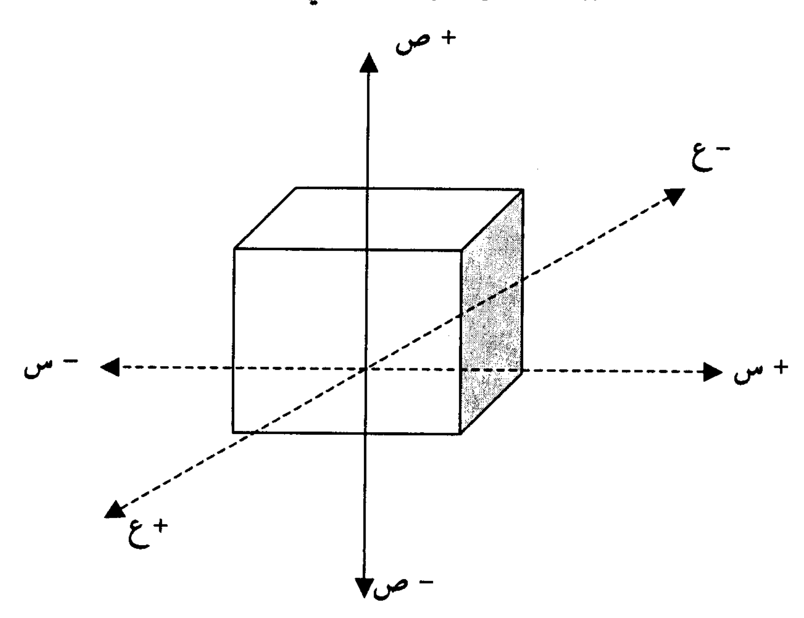
ويمكن إيجاز ما سبق فى :

1. توجد علاقة طردية بين التحفيز والرضا الوظيفى .

2. توجد علاقة طردية بين التحفيز ومستوى الأداء .
3. توجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفى ومستوى الأداء .

ويمكن تمثيل هذه العلاقة من خلال الشكل الآتي:

العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي ومستوى الأداء



ويمثل المحور س التحفيز
ويمثل المحور ص الرضا الوظيفى
ويمثل المحور ع مستوى الأداء

ويعنى ذلك أنه يمكن رفع كفاءة السلوك التنظيمى ، بزيادة العلاقات الطردية بين هذه الثلاثية وهى التحفيز ، الرضا الوظيفى، مستوى الأداء.

الفصل التاسع

المناخ التنظيمى والضغوط المهنية في إدارة المؤسسات التربوية

المناخ التنظيمى والضغوط المهنية فى جماعات العمل

مقدمة :

تناولنا فى الفصول السابقة السلوك الإنسانى والتنظيمى ، وكيفية تحليل التعامل الإنسانى، وأثر الاتجاهات والقيم فى السلوك ، ونظريات اتخاذ القرار التربوى ، والقيادة الإدارية ، والتحفيز بين الرضا الوظيفى ومستوى الأداء . وفى هذا الفصل سنتناول مفهوم المناخ التنظيمى ، وأهميته ، وخصائصه ومناخ قياس المناخ التنظيمى ، ومفهوم الضغوط المهنية ، وعناصر الضغوط المهنية وأنماطها، وآثار الضغوط المهنية، وكيفية مواجهة الضغوط المهنية .

أولا : مفهوم المناخ التنظيمى :

يعبر المناخ التنظيمى عن شخصية المنظمة أو المؤسسة . ويشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التى تحيط بالموظف أو العامل فى أثناء عمله، والتى تؤثر فى سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة أو المؤسسة نفسها، كما تحدد مستوى رضاه ومستوى أدائه .

ويعد المناخ التنظيمى من الموضوعات الحديثة التى انتشرت فى الدراسات الإدارية منذ النصف الثانى من القرن العشرين. وربما يعزى الخلاف والجدل حول مفهومه إلى هذه الحداثة من ناحية، وإلى كثرة المصطلحات التى استخدمت بصفة دائمة للإشارة إلى الخصائص الداخلية للمنظمات إدارية كانت أم تعليمية مثل: البيئة، الثقافة Culture، والموقف Situation، والشخصية Personality، والشعور Feeling، وساعد ذلك على عدم وجود اتفاق تام حول مفهوم المناخ التنظيمى.

ومع انتشار الدراسات والبحوث التى تناولت المناخ التنظيمى تعددت الاتجاهات وخصائص الحياة الداخلية للمنظمات. ويمكن التمييز بين المفاهيم والتعريفات وفقا لثلاث رؤى: أولها ينظر إلى المناخ التنظيمى على أنه خاصية من خواص المنظمات الإدارية أو المؤسسات التعليمية، وثانيها يرى مفهوم المناخ التنظيمى من خلال تصورات العاملين، وثالثها يحدد المناخ التنظيمى من خلال العلاقات والتفاعلات القائمة بين الفرد والمنظمة.

1. مفاهيم المناخ التنظيمى التى اهتمت بخصائص المؤسسات التربوية :

فالمناخ التنظيمى يعبر عن " الخصائص التى تتميز بها البيئة الداخلية للعمل ، والتى تتصف بدرجة من الثبات النسبى ، بحيث تؤثر فى سلوك العاملين واتجاهاتهم وأدائهم " ،

وهو " مجموعة القواعد والسياسات والإجراءات والنظم واللوائح التى تحدد كيفية سير العمل فى المؤسسة التربوية بصورة سلسة متواصلة بلا انقطاع أو تعطيل"، أى أنه " مجموعة السياسات والإجراءات والنظم السائدة داخل المنظمة والتى تؤثر على مدى فعالية أداء العاملين فى المنظمة، هذا بالإضافة إلى عوامل تتعلق بالقيادة الإدارية والهيكل التنظيمى والثقافة التنظيمية السائدة ، فضلا عن بيئة العمل والحوافز والسياسات والإجراءات ونظم العمل ونظم التطوير الإدارى ، ووسائل تنمية الموارد البشرية واتخاذ القرار ومدى تفاعل تلك العوامل لتحديد مستوى أداء المؤسسة التربوية من حيث الجودة والفعالية .

ومن ثم يمكن النظر إلى المناخ التنظيمى باعتباره " مجموعة من الخصائص التى تميز بيئة العمل ، وتمثل قوة كبيرة فى تأثيرها على سلوك العاملين أثناء العمل " ، وفى حين يرى بعض الدارسين أن المناخ التنظيمى " تعبير مجازى يستخدم فى الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التى تؤثر فى سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمى والتشريعى المعمول بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية ، وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل والأبعاد التى تؤثر فى سلوك العاملين داخل التنظيم ".

2. مفاهيم المناخ التنظيمى التى اهتمت بتصورات الفرد للمناخ :

هناك من ينظر إلى المناخ التنظيمى على أنه تصورات لخصائص الثقافة فى المكان الذى يعمل فيه الأفراد والتى تؤثر على مشاعرهم واتجاهاتهم وسلوكهم " ، فى حين يرى آخرون مفهوم المناخ التنظيمى يشير إلى " البيئة الداخلية للمنظمة التى تؤثر فى شعور العاملين بها ، كما تبرز فى وصفهم لتلك الخصائص بصفات معينة مثل الدفء أو البرودة فى العلاقات، وتشجيع المشاركة فى اتخاذ القرارات ، أو قتل المبادأة والإبداع ، والانغلاق فى قنوات الاتصال .

وعليه فإن المناخ التنظيمى هو " الانطباع العام أو الصورة الذهنية لدى أعضاء المنظمة عن منظمتهم وعن السلوك القيادى للمديرين فيها ، تلك الصورة التى تؤثر فى سلوكياتهم لأنهم اكتسبوها من خلال تجاربهم الخاصة ، وكأن المناخ التنظيمى مجموعة الخصائص التى تميز بيئة العمل فى المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون فى هذه البيئة والتى يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم .

ويوجد فريق آخر اعتبر المناخ التنظيمى تعبيرا عن " الثقافة السائدة داخل المجتمع الوظيفى القائم داخل المنظمة من حيث تصور العاملين لمدى إيجابية التفاعل بين مختلف العناصر التنظيمية فى المؤسسة ومدى مساهمتها فى تحقيق فعالية الأداء التى تعتبر الأساس الذى يقوم عليه تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة " ، ولذا فإن المناخ التنظيمى " انعكاس لخصائص بيئة التنظيم فى وعى ولا وعى العاملين فيه ، مما يدفع الفرد على اختيار تصور معين حول التنظيم يتميز بثبات نسبى ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكه التنظيمى " .

3. مفاهيم المناخ التنظيمى التى اهتمت بالتفاعلات والعلاقات بين الفرد والمؤسسة التربوية :

يعرف المناخ التنظيمى بأنه " أنماط التفاعل الاجتماعى التى تميز مؤسسة ما ويتم هذا التفاعل من خلال الأفراد والجماعة والقائد " ، فى حين يعرف آخرون المناخ التنظيمى بأنه " العوامل التى تتفاعل فى المؤسسة فتساعد على إيجاد ظروف مواتية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ، أو تعطل وجود هذه الظروف ، وهناك من نشير إلى أن المناخ التنظيمى باعتباره " العلاقة الوظيفية والشخصية القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين متفاعلة مع نظم العمل وإجراءاته ولوائحه محددة بذلك المستوى العام للأداء فى المنظمة " .

ويعرف المناخ التنظيمى على أنه " الظروف الإدارية والاجتماعية والنفسية والمادية والبيئية السائدة داخل المنظمة والتى تؤثر فى العلاقات الوظيفية بين أعضائها " .

ومن خلال دراسة التعريفات السابقة يمكن استخلاص العناصر التالية :

1. يعبر المناخ التنظيمى عن مجموعة الخصائص التى تميز البيئة الداخلية للمؤسسة والتى يمكن عن طريقها تمييز مؤسسة عن أخرى .
2. يعكس المناخ التنظيمى المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون .
3. تتصف خصائص المناخ التنظيمى بدرجة معينة من الثبات النسبى .
4. تؤثر خصائص المناخ التنظيمى على السلوك التنظيمى للعاملين فى المنظمة .

ثانيا . أهمية المناخ التنظيمى فى المؤسسات التربوية / التعليمية :

للمناخ التنظيمى أهمية كبيرة فى حياة المؤسسات التربوية ، وتظهر هذه الأهمية

بوضوح من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر فى العديد من الأبعاد التنظيمية مثل أسلوب القيادة ، والسياسات التنظيمية ، وخصائص العاملين وأدائهم الوظيفى ، وطبيعة العمل داخل المنظمة . حيث كشفت نتائج بعض الدراسات عن " أن المناخ التنظيمى يؤثر على أداء ودافعية العاملين ، ومن ثم على أداء ونجاح المؤسسة فى تحقيق أهدافها . وأن المؤسسة التى تمتلك مناخا ضعيفا أو رديئا سيصيبها الفشل على الأمد الطويل ، حتى وإن أبدعت فى وظائفها الإدارية كالتخطيط ، والتنظيم ، والمتابعة " ، كما ربطت بعض الدراسات بين المناخ التنظيمى والرضا الوظيفى للعاملين وقدرة المنظمة على اتخاذ قرارات التجديد وتطوير الخدمات .

وتتضح أهمية المناخ التنظيمى من كونه عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها ، ومن إسهامه فى تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها ، ومن تأثير نمط المناخ التنظيمى على نمو إمكانات العاملين فى حل مشكلاتهم بأنفسهم بشكل مؤثر وفعال .

وبصفة عامة تؤكد الدراسات والبحوث أهمية التعرف على ماهية طبيعة المناخ التنظيمى السائد فى مؤسسة ما بأبعاده المختلفة ، لتبنى سياسات من شأنها تعزيز النواحى الإيجابية وتصويب النواحى السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها ، وبروحهم المعنوية ، مما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة ، وإشباع الحاجات أو الرغبات الفردية والجماعية .

مما سبق يمكن القول : إن أهمية المناخ التنظيمى تبرز من خلال تأثيره المباشر على قدرة المؤسسة على إنجاح وتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفاعلية. وحيث إن المناخ التنظيمى له تأثير واضح على أداء الأفراد، ورضاهم وعلى إدراكاتهم ، واتجاهاتهم ، ودافعيتهم ، وبالتالى فإنه يؤثر مباشرة فى السلوك التنظيمى ، وليس معنى هذا القول إغفال العوامل الأخرى التى يمكن أن تؤثر بشكل أو بآخر فى نجاح ، أو تطور المؤسسات، ولكن الشيء الذى لا بد من تأكيده أن المناخ التنظيمى يعد أحد العوامل الأساسية المؤثرة فى هذا النجاح أو هذا التطور .

ثالثا : خصائص المناخ التنظيمى :

يتكون مناخ المؤسسات من العديد من العناصر التى تتفاعل داخله لتصوره فى شكل

صحيح أو غير صحيح وبالتالى قد يعمل هذا المناخ على الاحتفاظ بالعناصر البشرية الجيدة به ، أو قد يؤدى إلى هروب العناصر ذات الكفاءة منه .

وفى ضوء تعبير المناخ التنظيمى عن كافة الظروف والعناصر التى تحيط بالفرد داخل المؤسسة فى أثناء عمله ، وفى ضوء تأثير تلك الظروف على نفسية الفرد وسلوكه واتجاهاته نحو عمله الذى يقوم به ونحو المؤسسة التى يعمل فيها ، وعلى ضوء ما تعكسه هذه التأثيرات على مستوى رضا العاملين ومستوى أدائهم الوظيفى ، توصل الباحثون إلى عدد من السمات التى تحدد خصائص المناخ التنظيمى ، وتتمثل هذه السمات فيما يلى :

1. إن المناخ التنظيمى عامل إدراكى يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة، وليس بالضرورة كما هو قائم فعلا ، أى أن المناخ التنظيمى يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها ، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وإبداعهم انعكاسات لتأثير إدراكاتهم لتلك الخصائص البيئية .
2. إن المناخ التنظيمى يمتاز بنوعية ثابتة : بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمى تتسم بدرجة من الاستمرار النسبى ، إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة ، وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة . وفى ذلك إشارة إلى أن المناخ الذى تسعى المؤسسة لإيجاده بين أعضائها يعتمد فى أحد جوانبه على خصائص هؤلاء الأعضاء وممارستهم .
3. إن المناخ التنظيمى يعنى ثقافة المؤسسة .
4. إن المناخ التنظيمى الناشئ فى منظمة ما يؤثر بشكل مباشر فى سلوكيات العاملين.
5. توجد علاقة بين الصفات والتصرفات التنظيمية الأخرى و بين المناخ الذى ينتج فى المؤسسة ، مما يكون له تأثير كبير على سلوك الموظفين بتلك المؤسسة .

وتوجد خصائص أخرى للمناخ التنظيمى تتمثل فى :

1. المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية .
2. المناخ تجسيم معين لمتغيرات موضوعية .
3. العناصر المكونة للمناخ قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هى دائما .
4. المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم ، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية .

5. يشترك فى المناخ عدة أشخاص فى نفس الوقت .
6. للمناخ نتائج سلوكية قوية .
7. المناخ محدد للسلوك لأنه يعمل فى الاتجاهات والتوقعات وحالات الإثارة التى تعتبر محددات للسلوك .

رابعا . أبعاد المناخ التنظيمى :

للمناخ التنظيمى عدة أبعاد تتمثل فى :

1. **الهيكل التنظيمى** : وهو الشكل العام للمؤسسة الذى يحدد اسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها ، وتقسيمها الإدارى وتخصصات العاملين ، بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة ، وارتباطها الإدارى بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية .

ويعتبر الهيكل التنظيمى من أهم عناصر المناخ التنظيمى من حيث : مدى تناسبه مع مجال عمل المؤسسة وتخصصها ، واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات ، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية ، ومساهمته فى تبسيط إجراءات العمل ، وتحقيق السلاسة فى انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا على الإدارات الوسطى والإشرافية والتنفيذية ، وكذلك انسياب الاقتراحات والأفكار من التنفيذيين والإدارات الوسطى والإشرافية إلى الإدارة العليا ، وبمساهمته فى تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته كعنصر إيجابى فى المناخ التنظيمى ، أما إذا كان يسهم بسلبية تجاه تحقيق هذه الأهداف فإنه بذلك يعتبر عنصرا معوقا .

ويعبر الهيكل التنظيمى عن خاصية الاستقرار النسبى فى بيئة العمل فى المؤسسة ويتشكل نتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارساتها ، بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل فى المنظمة ، وبذلك يوجه الأداء وتحديد معدلاته من خلال حجم المنظمة ودرجة تركيز السلطة ودرجة الحرية التى يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات ودرجة المرونة فى إجراءات العمل . حيث يصف هذا البعد مدى اعتقاد العاملين بوضوح وتحديد سياسات المنظمة وبنائها التنظيمى بشكل جيد ، كما يهتم بمدى تعامل الرئيس بإنسانية مع مرؤوسيه وتشجيعه لهم ، ومدى مشاركته لهم فى اتخاذ القرارات بالعمل ، فضلا عن نمط العلاقات السائدة بين العاملين .

والهيكل التنظيمى قد يكون له تأثير سلبى يتمثل فى الحد من قدرة المؤسسة فى تحقيق أهدافها، وإعاقة القدرات الإبداعية للعاملين، وتعود هذه النظرة السلبية إلى تعدد المستويات الإدارية الزائدة مما يؤثر على كفاءة الاتصال داخل المنظمة ، كما تقلل من حماس العاملين، وكذلك الدرجة التى يتم بها تفويض السلطة من الرؤساء إلى المرؤوسين، وبذلك تتأثر قدرة المنظمة على تنمية قدرات ومواهب الأفراد العاملين بها . فالهيكل التنظيمى ومدى جودته أو عدم كفاءته يؤثر بشكل مباشر فى عملية الإبداع الإدارى .

2. نظم الاتصال :

الاتصالات هى الوسيلة التى يتم من خلالها نقل الأفكار والأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية صاعدة أو هابطة أو متوازية ، فالاتصالات الصاعدة هى الاقتراحات والأفكار والشكاوى والمذكرات والتقارير التى يرفعها مسئولو الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا . أما الاتصالات الهابطة فهى الأوامر والقرارات والتعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى ، وقد تكون الاتصالات مكتوبة ، أو شفهية ، مع اختلاف الوسائل التى تتم بها ، فيمكن أن تكون عن طريق البريد أو بالتسليم باليد أو بالتبليغ بالهاتف أو الفاكس أو الحديث الشفوى أو عبر شبكة المعلومات .

وتنقسم الاتصالات إلى الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية . والاتصالات الرسمية هى تلك التى تتعلق بالعمل داخل المنظمة وتتم بوسائل تعتمدها المنظمة ، أما الاتصالات غير الرسمية فهى تلك التى تتم بوسيلة غير معتمدة ، وغالبا ما تتعلق بأمور بعيدة عن مجال عمل المنظمة . وبشكل عام فإن الاتصالات الرسمية وغير الرسمية تشكلان معا وسيلة تكوين العلاقات داخل المنظمة .

وتسهم الاتصالات بصورة فعالة فى تكوين المناخ التنظيمى وتحديد خصائصه وفعالية الاتصالات تعنى ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمى ، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعنى من ناحية أخرى أن هناك خللا فى المناخ التنظيمى . فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبى للتنظيم ، وهى بذلك تؤثر كثيرا فى تحديد البعد النفسى والاجتماعى للمناخ التنظيمى ، لذا يعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمى جيد .

مما لاشك فيه لا يمكن إغفال سياسة الاتصالات فى تحديد مدى درجة الإيجابية أو السلبية للمناخ التنظيمى فى منظمة ما ، فالنظام المفتوح فى التنظيم يحقق التفاعل الإيجابى مع مختلف الفعاليات البيئية ، وبالتالى يحقق الاستجابة الإبداعية لمتطلبات البيئة المتغيرة . أما غياب قنوات الاتصال الفاعلة بين الرؤساء والمرؤوسين ، وما يترتب عليها من غياب أسس الموضوعية فى التعامل مع العاملين وعدم ترسيخ علاقات مبنية على الثقة والتقدير كل ذلك يؤدى إلى أثر سلبى يخلق مشاعر القلق والإحباط للعاملين ، ويقلل من إنتاجهم الإبداعى ، بعكس استخدام أنواع ووسائل متعددة من الاتصالات ذات الكفاءة العالية ترفع من كفاءة العامل وفعاليته ، وتنمى روح التعاون والتقارب والانسجام بين العاملين ، ولهذا البعد أهميته للنظر فى مشكلات المستويات التنظيمية المختلفة ، والاهتمام بالمعلومات المقدمة من المرؤوسين لتحقيق نظم الانفتاح والانسياب الذى يحقق كفاءة وفعالية نظام الاتصالات .

3. نظم وإجراءات العمل :

هى مجموعة القرارات والأوامر والتعليمات الدائمة التى تنظم تنفيذ المهام المختلفة التى تقع على عاتق المنظمة . وعلى سبيل المثال فإن نظم العمل وإجراءاته تبين كيفية تسلم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهائها . كما تبين التسلسل الوظيفى وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة وتبين بدء الدوام وانتهائه، والإجازات الأسبوعية ، وشؤون الموظفين والعاملين ، والتعامل مع المراجعين ، كما تبين السلسلة أو الحلقات أو المراحل التى تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور ، وغير ذلك من الإجراءات والأنظمة التى تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها .

ويشير العديد من الباحثين فى مجال الإدارة إلى أن نظم العمل وإجراءاته فى البيئة الإدارية العربية بشكل عام تتحول إلى هدم للمناخ التنظيمى قبل أن تتحول إلى وسيلة بناء . معظم العمل وإجراءاته غالبا ما تتحول من منهج مثالى يهدف إلى تنفيذ المنظمة لأهدافها على الوجه الأمثل إلى وسيلة لتعقيد سير العمل ووضع العقبات أمام تحقيق المنظمة لأهدافها وتنفيذها لمهامها .

ويتضح مما تقدم أن مرونة الأنظمة والإجراءات تخلق مجالا من الحرية يشجع على الإبداع والابتكار وتفسح المجال أمام العاملين للبحث عن أساليب جديدة لمواجهة

التغيرات البيئية مما يخلق مناخا للثقة فى توسيع قدرات العاملين وحفزهم للإبداع فى تفاعل وتكامل مقومات البيئة ، ومع مستوجبات التطور الحضارى ، وبذلك تجعل كل فرد يقدم أفضل جهوده وقدراته لإحساسه بأنه مشارك فى كل النتائج الإيجابية المترتبة على تفوق المنظمة. بعكس الحال حينما تسود روتينية الإجراءات وجمود وتعقد الأنظمة ، فإن ذلك يجهض الأفكار الإبداعية ، ويجعل المنظمة عاجزة عن مواجهة المتغيرات البيئية ، ويمركز سلطة اتخاذ القرارات ، مما ينتج عنه تعدد المستويات الإدارية ، وطول الإجراءات التى توثر بدورها على السمات والقدرات الإبداعية للعاملين على مختلف مستوياتهم الوظيفية .

4. طرق صنع القرارات :

صنع القرار هو عملية اختيار بديل من بين البدائل المختلفة بعد المفاضلة بينها على أسس معينة، والواقع أن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التى تساعد القائد الإدارى على اتخاذ القرار السليم فى التوقيت المناسب . ومن أهم هذه المعايير معرفة المراحل الصحيحة التى يجب أن يمر بها القرار ، وكذلك تجميع البدائل المختلفة من جهات متعددة ، وإجراءات العديد من المشاورات والاستطلاعات لمعرفة أثر القرار ، وتحديد مدى تحقيق القرار للصالح العام للمنظمة ، والمفاضلة بين اختيارات عدة قبل اتخاذ القرار النهائى ، والاستعداد للتراجع عن القرار أو تعديله إذا ثبت فشله فى تحقيق أهدافه التى اتخذ من أجلها ، كما أن القرار يجب أن يهدف فى الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة وألا يبنى على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية .

والواقع أن الإهمال فى مراعاة المعايير والمراحل الخاصة بصنع القرار يؤدى إلى إيجاد مناخ سلبى داخل المنظمة وخارجها بشكل عام. خاصة فى حالة تضارب القرارات ، وذلك يؤثر سلبيا على مكونات المناخ التنظيمى ، خاصة فيما يتعلق بالاتصالات والعلاقات الداخلية والحوافز وتكوين الجماعات غير الرسمية .

فعملية صنع القرار تبحث فى العديد من البدائل المتاحة ، وتحسب تكلفة كل بديل ، وعائد كل منها ، لتختار الأنسب ، وفى الوقت المناسب . وبالتالى فإنها تتطلب حلولا ابتكارية بعيدة عن الأساليب التقليدية لمواجهة مشاكل المنظمة ، ووفقا للرقابة فى العمل التى تحد من تفكير الفرد ، وفتح باب المشاركة والمساهمة فى حل المشاكل وتحمل المخاطر التى يتم عن طريقها تقرير شؤون المنظمة والعاملين فيها .

ويمثل الاهتمام بسياسة صنع القرارات جانبا حيويا فى تكوين البناء التنظيمى لأهميته فى تطوير المنظمات وتأكيد استمرارية نجاحها ، وتطوير دافعية الأفراد لممارسة سلوكيات إبداعية لتعزيز قدرة المنظمات على مواكبة التطورات المستجدة ، ويختلف الحال فيما إذا كان نمط صنع القرارات تسلطى أو مركزى بما يؤدى إلى تكوين مناخ تنظيمى غير صحى، بحيث يحد من مبادرات العاملين ومساهمتهم نحو التعامل مع المشكلات الإدارية ويقلل روح التنافس .

5. العلاقات الداخلية :

تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية فى المنظمة من عدة عناصر منها : العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، والعلاقة بين المرؤوسين وبعضهم بعضا ، والعلاقة بين الرؤساء أنفسهم ، وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة ، إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة . وهذه العلاقات الداخلية للمنظمة إما أن تكون صاعدة أو هابطة ، إيجابية أو سلبية ، علاقات مرنة ومتوازنة ، أو علاقات تسلطية من قبل الرؤساء. وتأتى أهمية دراسة النمط القيادى من منطلق أهمية العلاقات المتبادلة بين الرئيس ومرؤوسيه ، حيث أن كل واحد من أطراف هذه العلاقة يؤثر فى تحقيق حاجات ورغبات وأهداف الطرف الآخر .

إن سلوك القائد ونمط القيادة الذى يطغى على تعامله يؤثر على مستوى الأداء لدى العاملين ومن السلوكيات التى تؤثر تأثيرا سلبيا على المناخ التنظيمى : القسوة الشديدة ، والعمل على محاباة فئة معينة من العاملين على حساب فئة أخرى وخاصة فى مجال الحوافز . وربط الترقيات والمكافآت بالعلاقات الشخصية عوضا عن ربطها بالكفاءة والإنجاز وتقديم الأفكار الجديدة والتى تعمل على تفعيل العمل الإدارى . أما السلوكيات التى تؤثر إيجابيا على المناخ التنظيمى فى : استثمار دافعية الآخرين وإقناعهم لتحقيق أهداف التنظيم وتقويم الأفكار الجيدة التى تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بأعلى فاعلية وكفاءة من خلال النمط القيادى الديمقراطى ، ومن الأهمية بمكان أن يكون القائد قدوة للأفراد فى التفكير المتجدد ، فمن غير المتوقع أن يفكر المرؤوسين بطريقة إبداعية ، إذا كان قائدهم يفكر بطريقة تقليدية .

إن الإبداع لا يتطلب الثبات على نمط معين فى القيادة بوصفه النمط القيادى الأفضل على الدوام ، وإنما يتطلب استخدام نمط القيادة الذى يتناسب مع الموقف أو المشكلات

التى يواجهها التنظيم ـ إدارة الموقف ـ حيث أن استخدام نمط معين من القيادة فى أحد المشكلات التى يواجهها التنظيم قد لا يصلح استخدامه فى مشكلة أخرى . وتتراوح الأنماط القيادة بشكل عام فيما يتعلق باتخاذها للقرارات واستخدامها للسلطة بين النمط المستبد ، والنمط المشارك ، والنمط الحر ، وفى جميع الأحوال فإن العلاقات الداخلية فى المنظمة تمثل عنصرا هاما من عناصر المناخ التنظيمى تؤثر فيه وتتأثر به وتتفاعل مع عناصره الأخرى سلبا أو إيجابا لكى تشكل فى النهاية الخصائص الأساسية التى تعبر عن المناخ التنظيمى فى المنظمة .

وللعلاقات الداخلية أهمية كبرى فى التأثير على السلوك داخل المنظمة، وبالتالى تؤثر على كثير مما يتخذ من القرارات ، فضلا عن ما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة . نظرا لأن سلوك الأفراد سلوك متلازم ، بمعنى أن سلوك كل فرد يعتمد على سلوك الفرد الآخر ويتوقف عليه ، وينتج عن هذا التفاعل الأعراف التى تظهر فى جماعات العمل ، والقواعد السلوكية الملاحظة من قبل المشرفين والرؤساء ، مما يولد الشعور أو المناخ النفسى داخل المنظمة من خلال طريقة تفاعل أعضاء المنظمة ، ويؤدى إلى الاعتقاد بأن هذه القيم تؤثر فى القرارات ونمط الإدارة للرؤساء وعلى علاقاتهم وتفاعلاتهم مع مرؤوسيهم .

إن درجة الإيجابية أو السلبية للمناخ التنظيمى تتأثر بمجموعة الخصائص والصفات التى تشكل البيئة الإنسانية التى يعمل من خلالها الأفراد، فإن كانت علاقات العمل بين العاملين داخل الإدارة الواحدة ، وبين الدوائر المختلفة ، تتميز بالتوتر وعدم التعاون ، فإنها تؤدى إلى تكوين تصورات سلبية للمناخ التنظيمى ، وينعكس أثر ذلك على جودة أداء العاملين فتصبح قليلة الجدوى ، بسبب ضعف تأثير الجماعات التى ينتمى إليها الفرد ، والتى تتفاعل وتتمازج مع بعضها البعض لتكون فى مجملها الصورة العقلية لسلوك الأفراد والجماعات.

6. نظام الحوافز :

الحوافز هى النظام الذى تتبعه الإدارة العليا والرؤساء بشكل عام فى تقديم المكافآت والتشجيع للعاملين بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة .

كما تعد الحوافز مجموعة من العوامل والمؤثرات والأدوات والوسائل التى تدفع الفرد وتحفزه للإقبال على سلوك معين ، رغبة فى الحصول على النتائج الإيجابية المترتبة على

هذا السلوك . فالعامل يسعى لأداء عمله بكفاءة وفعالية للحصول على حافز مادى أو معنوى ، والحافز بدوره يترتب عليه إشباع حاجة نفسية أو اجتماعية . وأن أنواع الحوافز متعددة منها الإيجابية مثل : الترقية وزيادة الأجور ، والمشاركة فى اتخاذ القرارات . ومنها السلبية التى تعمل على تجنب التصرفات التى تتعارض مع التشريعات واللوائح السائدة تفاديا للعقوبة مثل الإنذار والخصم من الراتب الشهرى ، وحجب الترقية ، كما أن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق فى نفوسهم الثقة والانتماء لعملهم ، ويشجع جهودهم المبدعة ويحد من سلوكياتهم السلبية ، ويشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية .

7. تكنولوجيا العمل :

تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة فى المناخ التنظيمى . فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلى بشكل كبير ، فإن ذلك يؤدى إلى تكوين مناخ تنظيمى غير مشجع على التفكير ، وهذا لا يعنى أن العمل الإبداعى لا يكون إلا فى العمل اليدوى ، بل أن المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التى يمكن أن تسهم فى التطوير ، وهى إمكانية تتواجد فى التنظيمات التى لا تقوم كليا على التشغيل الآلى .

8. البيئة الخارجية :

تعتبر البيئة الخارجية ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة مصدرا أساسيا للعديد من المؤثرات الخاصة بالمناخ التنظيمى . فعلى سبيل المثال فى ضوء الظروف الاقتصادية السيئة قد تستغنى المؤسسة عن جزء من القوى العاملة، وهذا يؤدى إلى أن بقية العاملين يتصورون المناخ التنظيمى بأنه غير مستقر، وقلق ، وهذه التصورات ستؤثر على نمو المؤسسة وتطورها ، وعلى إنتاجية العاملين ، وإبداعهم .

ومن ناحية أخرى فإن على إدارة المؤسسة أن تعمل على إقامة الجسور مع البيئة الخارجية لتضمن دعمها المادى والمعنوى .

خامسا . مناهج قياس المناخ التنظيمى :

كشفت الدراسات الحديثة عن وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمى :-

أ- مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية .

ب- مدخل القياس الإدراكى للصفات التنظيمية .

ج- مدخل القياس الإدراكى للصفات الشخصية .

حيث يحصر المدخل الأول (المتعدد للصفات التنظيمية) المناخ التنظيمى فى مجموعة من الصفات التنظيمية التى يمكن قياسها مثل حجم التنظيم ، ومستويات السلطة ، والهيكل التنظيمى .

أما المدخل الثانى (الإدراكى للصفات التنظيمية) فهو يعتبر المناخ التنظيمى صفة أو ميزة أو مظهرا رئيسا للتنظيم ، حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات إدراكات الأفراد عن المنظمة .

أما المدخل الثالث (الإدراكى للصفات الشخصية) فإنه يعتبر المناخ التنظيمى مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العاملين فى المنظمة وهذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمى صفة فى الفرد أكثر مما هو صفة فى التنظيم .

ويعد المدخل الثانى (الإدراكى للصفات التنظيمية) من أكثر المداخل أهمية فى دراسة وقياس المناخ التنظيمى ، وهذا يرجع إلى الإمكانات العلمية التى يتيحها فى دراسة المناخ التنظيمى كدالة لتصورات الفرد من جهة ، وما تتمتع به المنظمة من صفات ومميزات من جهة أخرى ، بالإضافة إلى أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذى يتجاهل الأفراد وتصوراتهم ، ويربط المناخ التنظيمى بمتغيرات هيكلية ، وهو أيضا يتجاوز الذاتية الصارمة فى المدخل الثالث الذى يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعى خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها .

وتوجد مناهج وطرق آخرى مثل :-

- الدراسات الميدانية .
- تقييم تصورات أعضاء التنظيم .
- المعالجة التجريبية .

وتحاول هذه النماذج قياس البيئة التنظيمية التى يعمل فيها العاملون ، وإن كان أسلوب تقييم تصورات أعضاء التنظيم يعد أهم هذه الأساليب فى قياس المناخ التنظيمى، وقد أوضحت الدراسات التى أجريت لقياس المناخ التنظيمى أنه يمكن تقسيم المناخ التنظيمى إلى ملائم وحيادى ، وغير ملائم ، وتسعى المنظمات لتحقيق المناخ الملائم من أجل الحصول على الأداء الأمثل للوصول إلى أهدافها ،

كما يسعى الموظفون للحصول على المناخ الملائم من أجل تحقيق الرضا الوظيفى عن أعمالهم .

ولاعتماد الباحثين على أسلوب الاستقصاء بصفة رئيسة ، من أجل قياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمى السائد فى المنظمة ، فقد طور الباحثون فى نظرية التنظيم عدة نماذج لاستقصاءات يمكن الاعتماد عليها فى هذا المجال .

ومن هذه المقاييس التى يمكن الاستعانة بها للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمى نموذج ليكرت Likert الذى يؤكد على العلاقة بين الظروف أو الحالات السلوكية والنمط القيادى المستخدم ، سواء كان نمط القيادى متسلطا استغلاليا ، أو متسلطا عادلا ، أو ديمقراطيا ، أو مشاركا فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمى .

كما طور كل من لتوين وسترنجر Litwin & Stringer الاستقصاء الأساسى الذى استخدماه لقياس المناخ التنظيمى فى المنظمات الصناعية ، ومع ذلك فقد استخدم هذا الاستبيان بعد إجراء التعديلات اللازمة عليه ، فى قياس المناخ التنظيمى السائد فى أنواع أخرى من المنظمات ولاقى استحسان الباحثين ، حيث لم يتعرض لانتقادات حادة من النقاد ، وتحتوى قائمة الاستقصاء الذى استخدم على خمسين سؤالا تقيس فى مجموعها المناخ التنظيمى بأبعاده التسع التالية (الهيكل التنظيمى ، المسؤولية ، المكافأة الدفء ، الدعم والتشجيع ، المعايير أو المقاييس ، المخاطرة ، إبداء الرأى الآخر ، الانتماء) .

ويلاحظ أن الدراسات فى مجال قياس المناخ التنظيمى تتجه إلى استخدام نوعين من المقاييس هما : المقاييس الموضوعية التى تركز على الخصائص التنظيمية التى يمكن التعبير عنها كميا والمتمثلة فى حجم التنظيم ، وعدد الوحدات الإدارية ، وحجم القوى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم ، ومعدل الإنتاجية ، وعمر التنظيم ، وعدد الأقسام ، وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية موضوع الدراسة .

أما النوع الثانى من المقاييس فهى المقاييس الوظيفية وتعتمد على استمارات الاستقصاء التى يتم عن طريقها وصف الجوانب التى تتعلق بحياة الأفراد فى التنظيم .

وقد أكدت معظم الدراسات فى مجال مقاييس المناخ التنظيمى بأنه فى الوقت الذى لا يمكن الطعن بمدى صحة واستقرار وثبات المقاييس الموضوعية ، فإن مجال الشك يبقى قائما فى مدى دقة واستقرار وثبات المقاييس الوصفية ، ذلك لأنها المقاييس التى تلعب فيها الخصائص الشخصية دورا مهما .

سادسا . مفهوم الضغوط المهنية :

هى الضغوط الناتجة عن طبيعة الوظيفة التى يؤديها الفرد من حيث مسئولياتها وأعبائها وأهميتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى ، والدور الذى يلعبه صاحب الوظيفة وخصائص هذا الدور . ومن أمثلة الضغوط المهنية ما يسود المنظمات من ضغوط تنظيمية ناجمة عن البيروقراطية ، أو عدم المشاركة فى صنع القرارات ، وتعدد المستويات التنظيمية وغموض المستقبل الوظيفى ، ومنها الضغوط الناتجة عن صراع الدور وغموضه، ومنها أيضا الضغوط المترتبة على ظروف العمل المادية .

ويرى بعض الباحثين أن الضغوط عبارة عن " اختلال وظيفى فى المنظمة أو المؤسسة التى يعمل بها الفرد ، ويؤدى هذا الاختلال إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفى وضعف الأداء وانخفاض مستوى الفاعلية .

ومن جهة أخرى فإن ضغوط العمل تشير إلى مجموعة من المتغيرات النفسية والجسمية التى تحدث لدى الفرد من خلال ردود فعله عند مواجهته للمواقف المحيطة به ، والتى تمثل تهديدا له". ويرى البعض الآخر أن ضغوط العمل " تظهر بعد تفاعل العاملين مع بعضهم متأثرين بصفاتهم الشخصية ، وبالأعمال التى يعملونها ، مما يحدث تغييرات مختلفة بينهم تضغط عليهم وترهقهم ثم تقودهم للانحراف عن الإلتزام بواجباتهم اليومية.

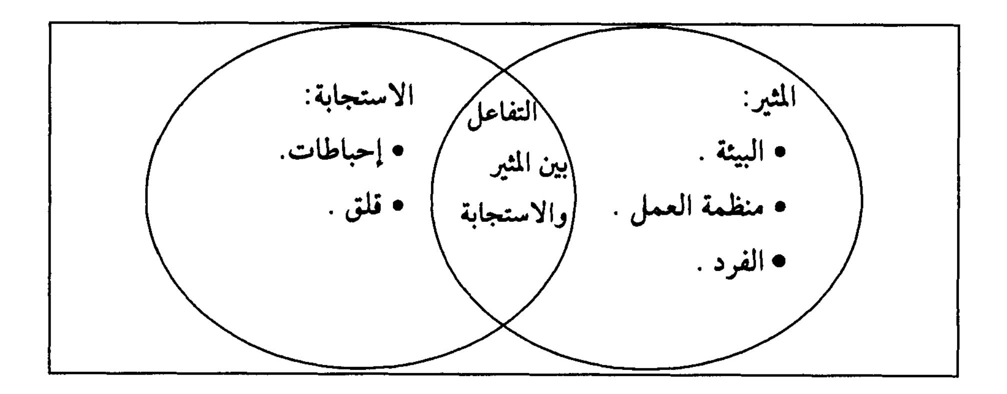
ويمكن النظر إلى ضغوط العمل على أنها " أية خاصية لبيئة الوظيفة تمثل تهديدا للفرد، مثل مطالب العمل التي لا يستطيع الوفاء بها ، أو إمدادات غير كافية لمواجهة احتياجاته". ويصورون ضغوط العمل على أنها عدم التلاؤم بين مطالب العمل والتزاماته ، ومهارات العامل وقدراته ، ويترتب على ذلك انحراف عن الاستجابة الطبيعية للفرد ، وتهديد لسلامته وصحته النفسية وظهور اجهادات نفسية مثل : (عدم الرضا الوظيفى ـ القلق ـ انخفاض تقدير الذات) أو إجهادات فسيولوجية مثل : (ارتفاع ضغط الدم ، وارتفاع معدل الكوليسترول فى الدم) أو أعراض سلوكية بدنية (كالتدخين ، والزيارات المتكررة للصيدليات) .

سابعا : عناصر الضغوط المهنية وأنماطها :

تحتوى الضغوط المهنية على عناصر متعددة ، تظهر فى أشكال مختلفة من العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة مثل الجامعة ، أو الكلية ، أو القسم الأكاديمى ، ويوجد ثلاثة

عناصر رئيسة للضغوط المهنية هى : المثير ، والاستجابة ، والتفاعل ، ويحددها الشكل الآتى:

عناصر الضغوط المهنية



والمثير هو ما يتعرض له من مؤثرات ناتجة عن الفرد أو المنظمة أو البيئة ويترتب عليها شعور الفرد بالضغط . أما الاستجابة فتتكون من ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية والسلوكية تجاه الضغط ، وتتمثل فى الإحباط أو القلق أو التكيف . بينما يشير العنصر الثالث إلى التفاعل الذى يحدث بين مسببات الضغوط سواء كانت عوامل تنظيمية أم بيئية أم علاقات شخصية ومشاعر إنسانية وبين ما يحدث من استجابات .

ويمكن إضافة عنصرين آخرين للضغوط المهنية فى ضوء تطور مفهوم العمل وهما : عنصر الإدراك ، وعنصر الفروق الفردية ، فالإدراك العقلى له دور فعال فى مدى إحساس الفرد بالعوامل الضاغطة عليه ، والفروق الفردية تفسر العلاقة بين قدرة الأفراد على التعامل مع مسببات الضغوط المهنية والسيطرة عليها والتأثر بها سلبا أو إيجابا .

وتتعدد المعايير التى يمكن استخدامها فى تصنيف الضغوط المهنية فبعض العلماء يقسمونها وفقا للآثار المترتبة عليها إلى ضغوط إيجابية وأخرى سلبية :

أ-الضغوط الإيجابية :

وهى الضغوط النافعة والمفيدة للفرد والمنظمة التى يعمل بها ، وتتسم بأنها ضغوط معتدلة تثير الحافز والدافع للنجاح والإنجاز ، وتعطى الفرد إحساسا بالقدرة على الإنتاج والشعور بالسعادة والسرور .

وتؤدى الضغوط المهنية الإيجابية إلى ارتفاع مستوى فاعلية الأداء لدى الموظفين من الناحية الكمية والنوعية معا .

وتساعد على التفكير وتحافظ على التركيز فى العمل ، وتمد الفرد بالقوة والثقة والتفاؤل بالمستقبل ، وتمنحه الإحساس بالمتعة والقدرة على التعبير عن انفعالاته . وتزوده بالحيوية والدافعية لاتخاذ قرارات رشيدة .

ب-الضغوط السلبية :

وهى الضغوط الضارة أو المؤذية ذات الانعكاسات السلبية على كل من الفرد والمنظمة التى يعمل بها ، ويترتب عليها شعور الفرد بالإحباط وعدم الرضا والارتباك فى العمل .

وتسبب الضغوط المهنية السلبية انخفاضا فى الروح المعنوية والشعور بالأرق والإرهاق والقلق وبالفشل والتشاؤم من المستقبل . ويزداد تأثيرها على متخذى القرار كلما انخفض الدعم الاجتماعى الذى يتلقونه من أفراد المجتمع ورؤسائهم فى قمة الهرم الإدارى .

ويميل بعض من العلماء مثل جينز (Jains) إلى تقسيم الضغوط تبعا للفترة الزمنية التى تستغرقها الشدة أو التوتر الناجم عنها ، فيقسم الضغوط على ثلاثة أنواع هى :

1. الضغوط البسيطة :

وهى التى تستمر من ثوان قليلة إلى ساعات طويلة نتيجة المضايقات الصادرة من أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية فى الحياة .

2. الضغوط المتوسطة :

وهى التى تستمر من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافية ، أو زيارة شخص غير مرغوب فيه ، أو الآلام الصادرة عن مرض فى المعدة أو الأمعاء .

3. الضغوط الشديدة :

وتستمر عادة من أسابيع لأشهر بل وسنوات مثل غياب شخص عزيز عن عائلته للسفر أو الموت ، ومثل النقل من العمل أو الإيقاف عن العمل حتى زوال السبب .

والملاحظ أن " زيادة ضغوط العمل أو نقصانها عن الحد المقبول من الممكن أن يؤثر على أداء وسلامة الفرد والمنظمة سلبا " .

وقد اتجهت مجموعة أخرى من الباحثين ومنهم ماكجرات Mcgrath، وهيجان، إلى تصنيف الضغوط المهنية وفقا لمصادرها ، واختلفوا فى تقسيماتهم بين ثلاثة أنواع وهى :

1. الضغوط الناتجة عن البيئة المادية : ويتعرض لها الفرد داخل المنظمة أثناء ممارسة مسئولياته ومهام وظيفته ، وتتضمن مصادر متنوعة قد تكون نفسية أو اجتماعية أو تقنية.
2. الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية وتظهر لدى الأفراد الذين يتفاعلون معا فى مجالات العمل مع الزملاء .
3. الضغوط الناتجة عن النظام الشخصى للفرد ، وتعزى إلى الخصائص الشخصية المتوازنة أو المكتسبة .

ثامنا . آثار الضغوط المهنية :

عندما يدرك الفرد تعرضه لمثيرات ضاغطة فى العمل أو فى الحياة ، تحدث فى داخله استجابة نفسية فسيولوجية سريعة يطلق عليها استجابة الضغط ، وهذه الاستجابة تمثل رد الفعل الأساسى لدى الفرد إزاء الضغط ، وتحدث بشكل نمطى داخل الجسم ، ولدى جميع الأفراد . أما النتائج التى تسفر عنها هذه الاستجابة فتختلف من شخص لآخر كما تتوقف هذه النتائج على شدة الضغط وطول مدته ومدى تكراره .

وتوضح أدبيات الدراسات النفسية والإدارية أن الضغط يمكن أن يؤدى إلى نتائج فعالة ، كما يمكن أن يؤدى إلى نتائج سالبة يترتب عليها خلل وظيفى لدى كل من الفرد والمنظمة ، لذا تباينت آراء العلماء والباحثين نحو آثار الضغوط المهنية. فبعضهم يرى أنها لا تؤدى فى جميع الأحوال إلى آثار سلبية ، وإنما يترك المعتدل منها آثارا إيجابية يمكن أن تسهم فى تحقيق أهداف المنظمة وتدفع العاملين على العمل المثمر والأداء المتقن والإنجاز المتميز مما يعود بالفائدة المتمثلة فى الحوافز المادية أو المعنوية ، ويعود بالفائدة أيضا على المنظمة فى زيادة الكفاءة الإنتاجية وانخفاض التكاليف ، وبعضهم يركز على الآثار السلبية للضغوط المهنية ، ويرون أن الضغوط المهنية المستمرة لها آثار سلبية على صحة الفرد البدنية والعقلية وعلى سلوكياته ، مما يؤدى إلى انخفاض الأداء ، واستمرارية الغياب، وأحيانا تصل الأضرار إلى حد التعرض للمخاطر أثناء العمل .

وفيما يلى مناقشة الآثار الإيجابية للضغوط المهنية المعتدلة، ثم مناقشة الآثار السلبية الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية والتنظيمية الناجمة عن الضغوط المهنية .

أ-الآثار الإيجابية للضغوط المهنية :

يمكن تحديد أهم الآثار الإيجابية للضغوط المهنية المعتدلة فيما يلى :

أ- تنمية المعرفة لدى الفرد ، بالإضافة إلى إثارة الدوافع القوية نحو القيام بالعمل والسعى إلى تحقيق متطلباته المختلفة رغبة فى تحقيق الذات .

ب- تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين فى المؤسسات والمنظمات المختلفة ، حيث تتطلب تلك الضغوط وجود الاتصال والتعاون المشترك والمستمر بين القائم بالعمل وبقية زملائه من أجل المساعدة فى مواجهة تلك الضغوط ، أو الوقاية من حدوث مشكلات تؤثر فى العاملين كافة .

ج- رفع الروح المعنوية والثقة بين العاملين ورفع مستوى الشعور بالرضا وينعكس ذلك على الاستقرار فى الحياة العملية بالمنظمة ، وتحقيق الأداء المتميز ، والإصرار على القيام بعمل له أهمية على الرغم من ضغوط العمل المرتبطة به .

د- زيادة مهارات الفرد ورفع كفاءته فى العمل الإدارى الذى يقوم به ، والوقوف على جوانب القصور عند الفرد ومحاولة تلافيها من خلال إكسابه المهارات التى تكسبه القدرة على مواجهة ضغوط العمل .

هـ- معالجة المشكلات التى تواجه العمل من أجل إنجاز العمل المطلوب فى الوقت المحدد وبالكفاءة المطلوبة ، وذلك من خلال مواجهة المشكلات والصعوبات الإدارية التى تظهر أثناء المعاناة من الضغوط ومواجهتها لتحقيق الأداء المطلوب ، وبالتالى تصبح ضغوط العمل هى الدافع نحو معالجة المشكلات المرتبطة بالعمل ، ونحو مزيد من العمل للتغلب على هذه المشكلات .

و- اكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة من بين العاملين بالمؤسسات والمنظمات المختلفة من خلال مواجهة ضغوط العمل . فقد تكون هناك تحديات متصلة بالعمل يجب مواجهتها لأنها ترتبط بتحقيق أهداف المنظمة ، ومن خلال مواجهة تلك التحديات تتضح قدرات الأفراد وخبراتهم ومستوياتهم المهنية والعلمية التى يعبرون عنها خلال المواقف العملية المختلفة . وهكذا يمكن للمنظمة الاستفادة من جهود هؤلاء العاملين التى ظهرت أثناء مواجهة ضغوط العمل .

ز- تنمية الاتصال بين العاملين بالمؤسسة أو المنظمة سواء كان هذا الاتصال رسميا أو غير رسمى ، حيث تتطلب ضغوط العمل زيادة قنوات الاتصال واستخدامها بشكل

فعال من أجل مواجهة تلك الضغوط وتحقيق أهداف المنظمة .

ب-الآثار السلبية للضغوط المهنية :

أ ـ الآثار الفسيولوجية :

إن استمرار الضغط الواقع على الفرد لفترة معينة يؤدى إلى ارتفاع مستوى الضغط لديه ، وزيادة الضغط بدوره يترتب عليه تدهور فى صحة الفرد فى حين أن انخفاض مستوى الضغط لدى الفرد يصاحبه صحة جيدة ، وقد كشفت العديد من الدراسات أن هناك علاقة قوية بين الضغط المهنى والاضطرابات الفسيولوجية ، كما أوضحت نتائج البحوث الطبية أن أكثر من 50٪ من الأمراض التى يواجهها الفرد يرتبط أصلا بالضغوط التى يتعرض لها خلال حياته ، وتتمثل أهم الأمراض التى تتركها الضغوط المهنية فى أمراض القلب ، وسكر الدم ، والصداع النصفى وآلام الظهر ، وارتفاع ضغط الدم ، وقرحة المعدة وغيرها من الأمراض العضوية الأخرى التى يطلق عليها أمراض التكيف لأنها لا تنشأ عن طريق العدوى .

وقد أثبتت مجموعة من الدراسات السلوكية والتنظيمية أن معظم الأمراض التى يتعرض لها العاملون تعود إلى الضغوط المهنية التى يواجهونها ، وأوضحت أن زيادة عبء العمل وغموض الدور يؤديان إلى زيادة ضربات القلب وارتفاع نسبة الكوليسترول فى الدم وقد تؤدى هذه الأمراض إلى الغياب المتكرر أو العجز عن العمل، كما كشفت إحدى الدراسات عن أن " تعرض الفرد لموجات عديدة من الضغوط النفسية يؤدى بالجهاز العصبى الإرادى وجهاز الغدد الصماء إلى نشاط دائم وغير متوازن، ويسبب ذلك العديد من المشكلات الصحية .

وعلى الرغم من أن الأفراد الذين يتعرضون لضغوط العمل الشديدة معرضون للإصابة بالكثير من الاضطرابات الفسيولوجية إلا أن الأمراض الناشئة عنها تتباين من فرد إلى آخر تبعا لتباين الأفراد فيما بينهم وتبعا لاختلاف ظروف العمل التى يعايشونها ، وتبعا لاختلاف شدة الصراع بين نوع الانفعال والجهاز العصبى المستقل ، لذا لا توجد قائمة ثابتة بأسماء الأمراض والاضطرابات النفسية الفسيولوجية .

ب ـ الآثار النفسية :

بذل علماء النفس جهودا ملحوظة لمعرفة النتائج التى يطلقها الضغط على النواحى النفسية ، وتوصلوا من دراساتهم إلى أبرز الدلائل التى تبرهن على المعاناة النفسية التى

تواجه الأشخاص الذين يعانون من مستويات عالية من ضغوط العمل فهؤلاء الأفراد عرضة للإصابة بالإحباط والقلق والغضب والتوتر والانفعال والشعور بالملل وقلة الأهمية ، وهذه الحالات تؤدى إلى تغيرات فى المزاج العاطفى للفرد ، وضعف قدرته على التركيز فى العمل أو صنع القرارات ، والشعور بعدم الرضا ، وتنعكس بدورها على معاناة رجال الإدارة فى المنظمات الإدارية .

ويعد الاكتئاب أحد الاستجابات النفسية التى تتركها ضغوط العمل على الأفراد عندما تزداد حدة هذه الضغوط داخل بيئة العمل ويعجز الفرد عن مواجهتها والتكيف معها بطريقة ملائمة . ويترتب على هذه الحالة تعرض الفرد للحزن وتوتر الأعصاب ، والشعور باليأس وقلة النشاط ، وتناقص الاهتمام بالعمل أو العجز عن القيام بأى عمل، وفقدان الثقة بالنفس ، والمعاناة من عدم القدرة على التركيز .

ويشير أحد الباحثين إلى أن الآثار النفسية الناتجة عن ضغوط العمل كثيرة ، ويمكن تحديد أبرزها ، في دراسات أوضحت أن سائقى السيارات فى بريطانيا يعانون من عدم التركيز والانتباه ، وسهولة الاستفزاز ، وعدم الرضا ، والتعبير الانفعالى الحاد ، وأيضا توجد كتابات أشارات إلى أن ضغط الهجوم الإسرائيلى على لبنان عام 1982 قد أدى إلى معاناة الجنود الإسرائيليين من القلق والاكتئاب بصفة مستديمة ، ومنها ما أشار على أن الطيارين يعانون بعد رحلة الطيران من ضعف كفاءة أدائهم العقلى ، وتصلب فى الرأى وتحيز فى الأحكام ، ويمكن تلخيص الآثار النفسية المحتملة للضغوط المهنية فى خمسة أمور هى :

- روح المقاتلة والموجهة .
- الهروب وعدم المواجهة أو المقاومة وذلك من خلال تفادى مصدر الضغط أو الانسحاب من الموقف الضاغط دون مبررات .
- التصلب والجمود فى الرأى مما يترتب عليه عدم التصرف الصحيح فى المواقف الضاغطة .
- التعلم من المواقف الضاغطة والاستفادة منها من خلال التحكم والسيطرة.
- الإحساس بالصراعات النفسية التى قد تحدث بين الفرد وزملائه فى العمل أو بينه وبين رؤسائه وتؤدى تلك الصراعات إلى ضعف القدرة على تكوين العلاقات الاجتماعية الرسمية أو غير الرسمية . "فالاضطرابات النفسية التى تصيب الأفراد

نتيجة للضغوط المهنية كثيرة ومتنوعة ، فهناك القلق ، والإحباط ، وعصاب الصدمة ، والاحتراق الداخلى ، وتوهم المرض ، وهذه الحالات قد تؤدى بالفرد إلى الشعور بعدم الأمان ، وزيادة الحساسية والتوتر والتهيج ، والمبالغة فى ردود الأفعال السلوكية والشعور بعدم السعادة وبالحزن والبكاء دون سبب ظاهرى ، أو ربما يصبح أسير الصمت والانطواء .

ج- الآثار الاجتماعية :

تؤدى ضغوط العمل الحادة إلى الكثير من الآثار الاجتماعية السالبة ، منها الشعور بالاغتراب عن مجال العمل الذى ينتمى إليه الفرد ، فعلى الرغم من وجود الشخص فى العمل لكنه لا يشعر بالانتماء إليه ، وإنما يتحول إلى إنسان غريب عنه ، ويؤدى العمل المطلوب منه بدون رغبة وفى مواقف أخرى دون مستوى الكفاءة أو الفعالية المطلوبة .

ومن الآثار الاجتماعية التى تتركها ضغوط العمل على علاقات الفرد الأسرية والعائلية " كالتأثير السلبي فى العلاقات العائلية ، والعجز عن مواجهة المشكلات المترتبة على ضغوط العمل ، فيبدأ بإسقاطها فى المنزل بشكل غضب أو إصدار أوامر صعبة أو فرض سيطرة ، الأمر الذى قد يؤثر فى العلاقة الزوجية أو الأطفال " وقد كشفت إحدى الدراسات أن الضغوط الناتجة عن التربية والظروف المنزلية لدى المراهقين يترتب عليها عدم الترابط الأسرى ، وعدم الانتباه والجمود والتصلب فى العلاقات ، والشعور بالعزلة الاجتماعية .

د- الآثار التنظيمية :

تؤكد الدراسات أن الآثار الناتجة عن الضغوط المهنية لا تقتصر على الفرد وحده وإنما تنعكس أيضا على المنظمة التى ينتمى إليها ، وطالما كان العنصر الإنسانى هو أهم وأغلى عناصر الإنتاج فى المنظمة ، فإن الخلل الذى يصيب العامل ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة وعلى قدراتها على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة .

تاسعا: تأثير الضغوط المهنية على الأداء :

أشارت معظم الدراسات إلى وجود علاقة بين الضغوط المهنية والأداء ، علما بأن بعضها كشف عن وجود علاقة موجبة بين الضغط والأداء ، كما أن تأثير الضغوط المهنية على الأداء يتوقف على مدى إدراك وشعور وتفسير الفرد لهذه الضغوط .

والاتجاه الذى يرى وجود علاقة موجبة بين الضغوط المهنية والأداء يستند إلى أن بعض التوتر الناتج عن صعوبة العمل يمثل مقدارا من التحدى لقدرات العاملين ، مما يزيد من رغبتهم فى الإنجاز . ويفسر ذلك بأن وجود مقدار من الضغوط المهنية يشعر الموظفين بالتجديد والمتعة والتحدى الذى يثير قدراتهم على ابتكار حلول مناسبة للمشكلات التى يواجهونها . ويعتقد أنصار هذا الاتجاه أن العاملين يتسمون بنوع من الموضوعية والرشد ، الأمر الذى يكفل لهم عدم التأثر بالضغوط المهنية الملقاة على عاتقهم ، ويفترضون مبدأ الفصل التام بين شخصيات الأفراد وأعمالهم .

أما الاتجاه الآخر فيرى وجود علاقة سالبة بين ضغوط العمل والأداء ويستند إلى أن الموظفين يبذلون جهدا كبيرا فى محاولة السيطرة على الضغوط التى يتعرضون لها ، وهذا يستقطع بدوره جزءا من وقت العمل ، وكلما ارتفع مستوى ضغوط العمل انخفض معه مستوى الأداء ، وإذا استمر مستوى الضغط فى الارتقاء ظهرت بعض الأنماط السلوكية السلبية لتخفيض حدة تلك الضغوط .

ويحدد بعض الباحثين أثر الضغوط على أداء الموظف فى ثلاثة مستويات أحدها منخفض والثانى معتدل والثالث مرتفع ، وتتضح تلك الآثار فيما يلى :

ففى المستوى المنخفض من الضغوط يعانى الفرد من عدم وجود محفزات تستحث سلوكه فى العمل للأداء الجيد حيث تتسم حياته بالركود والملل ، ومن ثم تكون النتيجة سلبية على أدائه . أما فى حالة الضغط المرتفع فإن التأثير السلبى يظهر فى الإجهاد النابع من عدم الشعور بالرضا ، والإحساس بعدم القدرة على التحكم الإحساس بالعجز عن أداء أى عمل .

عاشرا : تكاليف الضغوط المهنية :

يمكن تقسيم تكاليف الضغوط المهنية إلى قسمين رئيسين هما : التكاليف المباشرة (وتتضمن تكاليف الإنتاج أو المشاركة فى الإنتاج ، وتكاليف الأداء فى العمل ، وتكاليف التعويضات)،والتكاليف غير المباشرة،ويصعب تقديرها لتأثرها بالعديد من العوامل.

وتتضمن التكاليف المباشرة للضغوط المهنية ثلاثة عناصر أساسية هى :

- تكاليف العضوية : ومن أمثلتها تكلفة التأخير عن العمل ، وتكلفة التوقف أو الاضطراب في العمل ، وتكلفة تشغيل العمال الإضافيين للإحلال محل المتغيبين

عن العمل ، وتكلفة تعيين عمال جدد ليحلوا محل من ترك العمل .

- تكاليف الأداء فى العمل : ومن أمثلتها : تكلفة الانخفاض فى كمية الإنتاج وتكلفة انخفاض الجودة ، وتكاليف عطل الآلات وإصلاحها ، وتكلفة المفقود من المواد أثناء العمل ، وتكلفة الإصابات .
- تكاليف التعويضات : ومن أمثلتها التعويضات المادية التى تتحملها المنظمة نتيجة للأحكام القضائية أو طبقا للنظم المعمول بها إزاء الإصابات أو ترك الخدمة .

وتتضمن التكاليف غير المباشرة للضغوط المهنية وتتمثل فيما يلى :

- انخفاض الروح المعنوية .
- سوء الاتصالات (غموض الدور ، بطء الاتصال ، تشويه المعلومات).
- اتخاذ قرارات خاطئة .
- سوء العلاقات فى العمل (فقد الثقة ، المشاجرات) .
- تكلفة الفرصة البديلة .

إحدى عشر : مواجهة الضغوط المهنية :

للتعامل مع الضغوط المهنية لا بد من إدراك حقيقة مهمة تتمثل فى أن تلك ظاهرة مستمرة . فالضغوط المهنية عملية مستمرة ، والهدف من مواجهتها هو تخفيف آثارها على الفرد والتنظيم . فالتعامل مع الضغوط المهنية يبدأ من منطلق تقليص الآثار الناتجة عنها ، والبحث عن مصادرها التنظيمية ، ومحاولة علاج أى خلل فى تطبيق النظام الإدارى يترتب عليه مستويات مرتفعة من الضغوط المهنية . ومن ثم وجب على المسئولين مناقشة ما يلى :-

1 ـ كيفية إدارة الضغوط المهنية :

حيث يصعب على المنظمات الإدارية التخلص كلية من ظاهرة الضغوط المهنية لطبيعتها المعقدة ومصادرها المتعددة، لذا تنصب أهداف إدارة ضغوط العمل واستراتيجياتها على الأساليب التى يمكن من خلالها مواجهة تلك الضغوط لتخفيف آثارها على المستويين الفردى والتنظيمى ، وبالتالى تحسين صحة الفرد ، وسلامة المنظمة ، وتقليل منبع حدوث المتاعب الناجمة عن الضغوط المهنية لدى كل من الفرد والمنظمة ، ويتوقف نجاح الجهود المبذولة فى إدارة تلك الضغوط على مراعاة مجموعة من المبادئ الأساسية فى هذا المجال مثل :

- سلامة الفرد والمنظمة حيث تعد من الأمور المتلازمة .
- الإدارة مسئولة عن سلامة وأداء الفرد بالإضافة إلى مسئولية الفرد عن ذاته وحماية نفسه من التعرض لمسببات الضغط .
- لكل شخص أسلوبه الخاص فى الاستجابة أو التعامل مع ضغوط العمل وذلك لاختلاف ثقافات المنظمات والفروق الفردية بين الأفراد الذين يعملون بتلك المنظمات .
- المنظمات دائمة التغيير مما يفرض على الفرد مطالب وأدوار جديدة تقتضى تطوير مهاراته وتعديل سلوكياته من أجل مواجهة تلك الأدوار الجديدة فى العمل .

وقبل أن تقوم الإدارة بوضع استراتيجياتها لمواجهة الضغوط المهنية عليها أن تتخذ الخطوات اللازمة لإجراء التشخيص الدقيق لمعرفة مسببات تلك الضغوط ومصادرها المختلفة وأثارها على كل من الفرد والمنظمة ، على أن تكون عملية التشخيص عملية مستمرة ويستخدم فيها مختلف الأساليب العلمية من مقابلات ، واستقصاء واختبارات وتقارير وسجلات ، وأن يقوم بها فريق من المتخصصين فى الطب النفسى ، والطب ، وعلم النفس ، وعلم الاجتماع ، وخبراء الإدارة والتنظيم .

كما تجدر الإشارة إلى أنه ليس هناك منهج واحد لإدارة مواجهة الضغوط المهنية داخل المنظمات الإدارية ، بحيث يعد هذا النموذج مطلقا وعاما ، وإنما تتوقف فعالية أى منهج على مدى ملاءمته لظروف الفرد والتنظيم ، وتكلفته ، ومدى الاقتناع بأهميته وفعاليته . وأن إدارة الضغوط المهنية تختلف من حيث مستوى صعوبة أو سهولة استخدام كل أسلوب . حيث توجد بعض الأساليب السهلة الاستخدام التى يمكن أن يطبقها الفرد دون جهد كبير ودون الحاجة إلى تدخل طرف آخر ومنها تعديل البيئة وممارسة الأنشطة الرياضية ، بينما هناك بعض الأساليب المتوسطة الصعوبة من حيث استخدامها ومنها : الاسترخاء العصبى والعضلى ، والاتصال الشخصى المتبادل ، وهناك بعض الأساليب الصعبة التى تتطلب من الفرد تغيير بعض اتجاهاته وآرائه بخصوص مواقف معينة فى حياته العامة أو العملية وأحيانا تتطلب الأساليب تدخل الإخصائى الاجتماعى أو الطبيب النفسى لمساعدة الفرد على الخروج من الموقف الضاغط الذى يعايشه .

وتجدر الإشارة إلى أن استخدام أى مدخل من مداخل مواجهة الضغوط المهنية يتطلب أن يتوفر فى أساليبه الشروط التالية :

- أن تتسم تلك الأساليب بالفردية والخصوصية ، فأسلوب مواجهة ضغوط العمل الذى يصلح لفرد ما ليس بالضرورة أن ينجح مع شخص آخر وذلك بسبب الفروق الفردية بين شخصيات العاملين واختلاف مثيرات ضغوط العمل التى يواجهونها .
- أن تكون مبنية على أساس تفضيلات الفرد وعمله بدلا من فرضها على الشخص لأنه فى هذه الحالة ستكون مصدرا آخر للضغط .
- أن تكون متعددة الأبعاد تستخدم أساليب متعددة تجمع بين أنشطة الفرد العقلية والبدنية والعاطفية والاجتماعية .
- أن تتسم بالمرونة وقابليتها للتعديل والتكيف مع ظروف الفرد والمنظمة التى يعمل بها .

2 ـ استراتيجيات إدارة الضغوط المهنية :

هناك العديد من استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل ، ويفضل علماء السلوك التنظيمى تصنيفها فى نمطين هما : الاستراتيجيات التنظيمية ، والاستراتيجيات الفردية ، وفيما يلى عرض موجز للأسباب الفردية والتنظيمية الواسعة الاستخدام فى الاستراتيجيات الفردية والتنظيمية لمواجهة ضغوط العمل .

1 ـ الاستراتيجيات التنظيمية :

وهى عبارة عن مجموعة القرارات التى تتخذها الإدارة للسيطرة على مسببات الضغوط والتخفيف من آثارها الضارة على كل من الفرد والمنظمة ، كما أن هذه الاستراتيجيات يمكن تنفيذها من خلال طبيعة المنظمة ، وطبيعة الوظائف والأعمال التى يقوم بها الفرد .

وتتعدد الأساليب التى يمكن من خلالها تحقيق الاستراتيجيات التنظيمية لمواجهة الضغوط المهنية ، ويمكن استخدام بعض أو كل هذه الأساليب مع العلم بأن نتائج الدراسات قد تباينت حول نجاح أو فشل هذه الأساليب فى مواجهة الضغوط المهنية ، وتتمثل أهم الأساليب فيما يلى :

- التطبيق الجيد لأساليب الإدارة الحديثة وما يترتب عليها من تعديل السياسات والبرامج والإجراءات ، وتغيير المناخ التنظيمى ليتواكب مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التى يشهدها المجتمع .

- تطوير نظم التوظيف والاهتمام بالأفراد الأكثر قدرة على تحمل المواقف الضاغطة.
- تعديل المواقف المسببة للضغوط المهنية من خلال تعديل مستويات السلطة والمسئولية ، وإعادة توزيع المهام ، وتعديل مستويات الأداء ، وإعادة تصميم الوظائف لتكون ذات معنى ، وأكثر استقلالية وتزويدها بروح التحدى والمشاركة والمتعة .
- توضيح الدور من أجل التخلص من التعارضات والقضاء على الصراعات وإيجاد انسجام بين الأدوار التى يقوم بها العاملون فى المنظمة بوضع أهداف محددة للمهام التى يقومون بها .
- تدريب العاملين على اكتساب مهارات الاتصال الفعال التى تساعدهم على التغلب على كثير من المعوقات النفسية للاتصال ، وتجعلهم أكثر استعدادا لمعرفة الأسباب الحقيقية للإجهاد فى العمل ، وأكثر فهما للمعلومات .
- العمل على تكوين علاقات جيدة بين أعضاء الجماعة وتوفير سبل التعاون فيما بينهم ، الأمر الذى يؤدى إلى تحسين مستوى الصحة النفسية والجسمية للفرد وبالتالى تخفيض حدة الضغوط التى يواجهها .
- إقرار مبدأ المشاركة فى وضع السياسات الإدارية وفى اتخاذ القرارات سواء على مستوى القسم أو على مستوى المنظمة ، وعندما يشارك الأفراد فى الاجتماعات واللجان ووضع السياسات التى تحدد سير العمل وأهدافه يشعرون بأهميتهم ويتخلصون من الشعور بالإحباط .
- تلمس أسباب الضغوط من خلال اليقظة والدراسة المستمرة للأسباب المحتملة لضغوط العمل ومنها التقارير السرية وعدم العدالة فى الترقية ، والنمط القيادى الاستبدادى للرئيس ، وعدم تفويض السلطات وعدم القدرة على التوافق مع العمل أو الزملاء ، وتساعد معرفة تلك الأسباب فى محاولة علاجها قبل استفحال أثرها .

ب ـ الاستراتيجيات الفردية :

يقصد بالاستراتيجيات الفردية الجهود الصريحة التى يقوم به الفرد لكى يسيطر أو يدير أو يتحمل مسببات الضغط التى تفوق قدراته وطاقاته الشخصية ، وتهدف هذه

الاستراتيجيات إلى تغيير الأوضاع النفسية والصحية والأنماط السلوكية لكل من الإداريين والعاملين الذين يعانون من الضغوط المهنية .

ومهما تكن الاستراتيجية التى يختارها الفرد لمواجهة الضغط فإنه لا بد من الأخذ بمجموعة من الاعتبارات والعمل على توافرها مثل:

- صلابة نمط شخصية الفرد .
- تحقيق التوافق العقلى والذهني مع مصادر الضغط .
- الفعالية الذاتية فى كثافة العمل وتقليل مستوى الضغط والحد من العوامل المسببة له.
- الدعم الاجتماعى من مجموعة الأصدقاء وأفراد الأسرة والزملاء وإعطاء فرصة المشاركة فى تنفيذ المهمات .

وتتعدد الأساليب التى يمكن أن يستخدمها الفرد لمواجهة ضغوط العمل ومنها :

1. الابتعاد عن العادات السلوكية السيئة مثل اللجوء إلى المهدئات والأقراص المنومة والإفراط فى تناول الطعام ، والتخلص من التصورات الخاطئة التى تؤدى إلى التطرف أو الفشل .
2. توقع الأحداث الضاغطة والإيمان بالقضاء والقدر والصبر على تلك الأقدار .
3. المشاركة فى أوجه النشاط الاجتماعى والرياضى مثل ممارسة الرياضة أو قراءة الصحف أو ممارسة التسلية أو مشاهدة التلفاز لأنها تعتبر الوسائل الناجحة فى تخفيف حدة بالضغوط .
4. ممارسة استراتيجية الإصرار الخفى واستراتيجية حل المشكلات وتتمثل فى ترك ومقاطعة الأفكار التى تسبب الضغط للفرد وإستبدالها بأفكار إيجابية .
5. الدعم الاجتماعى : ويعنى استثمار العلاقات الاجتماعية لتفعيل القوة الذاتية للفرد فى مواجهة ضغوط العمل ، ويتم ذلك من خلال مشاركة الأصدقاء والأقارب وزملاء العمل ، وأفراد الأسرة ، وهذا الدعم يساعد الفرد على مواجهة الظروف الضاغطة وتخفيض مستويات الضغط لما يتيحه من التعزيز والمشاركة الوجدانية والاجتماعية للفرد.

الفصل العاشر

دورة التفويض في تحسين المهارات الإدارية



المقدمة :

نظرا للتقدم العلمى والتكنولوجى الهائلة وزيادة الأعباء الإدارة والتدريسية مع وفرة فى أعداد الطلاب كان لابد من إحداث تطور شامل فى الإدارة مسئول عنه إدارى قائد يستشعر مشقة هذا العمل المؤثر الفعال، ومن ثم كان لابد له من معاونين يتحملون معه المسئولية لهم سلطات قانونية وصلاحيات إدارية، وفى نفس الوقت قد يخول لهم بعضا من اختصاصاته وسلطاته وعليه فإن تفويض السلطة أمر هام حيث يعتبر من أساليب الإدارة الناجحة عند القيام بعملية الإصلاح الإدارى . فالتفويض من أهم الكفايات الإدارية، وفى نفس الوقت عملية محفزة للعمل والانتاج لابراز القدرات وعدم احتكار السلطة أو تركيزها فى يد فرد واحد حتى يسمح للفردية الخلاقة بالظهور والبقاء . ولا يقصد بهذا أن يترك أمر التفويض دون تخطيط بل بإعتدال مع السماح لمن يفوض إليهم الأمر باتخاذ القرارات والتعامل مع المشكلات بأنفسهم، وهذا يجعل القائد أو المدير يستشعر بعضا من الراحة لإزاحة الكثير من الأعباء عن كاهله، كما يؤدى التفويض إلى المشاركة الفعالة والمؤثرة، وعليه فإن التفويض يؤدى إلى :-

- ستوزيع بعضا من مهام القائد أو المدير مما يوفر له وقتا وجهدا للقيام بالأعمال التى تمس مصلحة المؤسسة العليا .
- تطوير وتنمية قدرات العاملين .
- رفع الروح المعنوية .
- إعداد جيل من القادة الاداريين .
- رفع كفاءة عملية الاتصال .
- تحسين مستوى العلاقات الانسانية .

والتفويض قد يعنى العملية التى يقوم من خلالها المدير بتكليف العاملين معه بآداء بعض الأعمال التى تقع ضمن اختصاصاته الروتينية أو تنفيذ بعض الواجبات التى لا يتضمن الخطأ فيها خطورة تؤثر على المؤسسة، على أن يتم التفويض من خلال إطار قانونى أقرته التشريعات الحكومية أو الوزارية أو النشرات الواردة من الجهات المختصة مع الحرص على إعطاء العاملين السلطة المناسبة التى تتناسب مع المسئولية المنوطة إليهم، وينجم عن ذلك زيادة القدرة على إتخاذ القرار باعتباره مهارة أساسية لمديرى الادارات

التربوية وتسهيل عملية الاتصال بين القادة ومجموعة العمل، وتسهيل انسياب المعلومات وتناسق الأداء وتحديد إجراءات ونظم العمل، وتحديد خطوط السلطة بوضوح وتنمية المهارات والقدرات الادارية وشرح أساليب واجراءات العمل فى كل مستوى تنظيمى بما يحقق الدقة فى تنفيذ المهام والسرعة فى الانجاز .

وكأن عملية التفويض تتم وفق أسس ومعايير علمية وقانونية لها من الآثار ما يفوق السلبيات بمراحل وقد أكدت الدراسات أن مركزية الإدارية فى المدارس مشكلة تؤدى إلى أعاقة العمل وصعوبة تنفيذ الأعمال والأوامر، وتحد من الفكر وتقيد الحركة وتقلل من أهمية الاتصال، وتخلق فجوة كبيرة بين المدير ومجموعة العمل، بينما رأت دراسات آخرى أن التفويض يؤدى إلى سوء استخدام السلطة المفوضة وتعدد مراكز المسئولية، ولتفادى مثل هذا لابد من تحديد أهداف التفويض، وإيجاد نظام رقابة يتيح للمدير متابعة تنفيذ الواجبات الموكلة . وتطوير القيم التنظيمية والتأكيد على القيم الايجابية التى تشجع التفويض الإدارى وتحديد الواجبات الفرعية المساعدة فى تحقيق الواجبات الرئيسة للمدير، وقد تنجم السلبيات عن :-

- عدم الوعى بمفهوم التفويض .
- عدم وجود نظام اتصال مرن .

ونظرا لأهمية التفويض فقد اعتبره العلماء أفضل من التدريب فى رفع كفاءة المدير الإدارى، ويؤدى إلى ما يسمى بتكافؤ السلطة والمسئولية وتحسين الممارسة الإدارية . بل نظر العلماء إلى التفويض باعتباره مهارة ضرورية فى الإدارة الذاتية للمدرسة مما يساعد على تنمية الثقة بالنفس لدى الجيل الثانى من القادة، ومن ثم فإن التفويض ضرورى لإحداث تغير شامل فى الأمور الادارية وإحداث الإصلاح وحدوث اقتصاد وقتى وجهدى وابراز جوانب تنمية المؤسسات وإعلاء مهارات التعاون .

ونظرا لأهمية تفويض السلطة فإن المؤلفين سوف يتناولان :-

1- مفهوم التفويض .
2- أهداف التفويض ومزاياه .
3- مميزات التفويض .
4- مبادئ التفويض .

5- دور التفويض فى تحسين الممارسات الإدارية .

6- درجة التفويض .

- مفهوم التفويض :-

نظرا لأهمية التفويض فى المؤسسات التربوية فقد تناوله العديد من العلماء والباحثين بالتحديد، ومن أهم تعريفات التفويض ما يلى :-

- يقصد بتفويض السلطة Delegation أن يعهد الرئيس الإدارى (ويسمى مفوض Elegant) بجزء من اختصاصاته التى يستمدها من القانون لأحد المديرين الآخرين فى المستوى الأدنى (ويسمى بالمفوض إليه Delagataire)، ويترتب على ذلك أن يحق لمن فوض إليه هذه الاختصاصات أن يصدر قرارات فيما فوض فيه دون حاجة إلى الرئيس المفوض .
- أن يعهد الرئيس الإدارى ببعض اختصاصاته أو واجباته التى يستمدها من القانون لأحد العاملين المرؤسين فى المستويات الادارية التالية له فى الدرجة .
- إعطاء أحد الموظفين القدر المناسب للسلطة لأداء مهمة ما مع إعلان ذلك للموظفين الآخرين المشتركين فى المهمة المفوضة لضمان عدم التنصل من المسئولية الادارية مع إحتفاظ المديرين بالمسئولية الحقيقية الكاملة لها باعتبار هذه المهمة جزء من العمل الخاص بالمدير وهنا يكون التفويض للسلطة لا للمسئولية .
- هو العملية التى يقوم المدير من خلالها بإسناد جزء من عمله الأصلى إلى أحد مرؤسين ليقوم به نيابة عنه .

ومن العرض السابق لمفهوم التفويض يتضح لنا أن التفويض يعنى إسناد المدير بعضا من اختصاصاته لمن ينوب عنه متابعة وتنفيذ مع تحمل المدير مسئولية العمل كاملة وذلك من أجل انجاز الأعمال بكفاءة وبأسلوب أفضل .

أهداف التفويض :- يهدف التفويض إلى تحقيق ما يلى :-

الإصلاح الإدارى :-

ويتوقف الإصلاح الإدارى على حسن التخطيط وأسلوب جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها والقدرة على التقييم ومتابعة التنفيذ وأساليب القيادة والصلاحيات المخولة لكل مستوى من مستويات الإدارة .

التطوير الإدارى :-

ويأتى التطوير عن طريق تغيير أساليب الأداء الإدارى المختلفة مثل تغيير الهيكل الإدارى والاجراءات مع استحداث وابتكار أساليب جديدة فى أداء وتنفيذ العمل، وتطوير أساليب العمل القائمة لتحقيق المستوى الأمثل فى أداء وتدفق سير العمل . ويعد تفويض الصلاحيات من الأساسيات التى تصاحب الإدارة ذلك حيث أن التطوير يحتاج إلى مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة أو المدرسة التربوية .

توفير الكفاءة الادارية :-

حيث أن التفويض يساعد على اكتشاف الكفاءة الادارية ولمن لديه استعداد للعمل والانجاز .

التخلص من المركزية :-

والتى من سلبياتها عدم القدرة على المتابعة والتنفيذ، وكبت الأفكار فى المستويات التى مادون المدير .

الصحة التنظيمية :-

وتعتمد على إنجاز أهداف المؤسسة التربوية، ويلعب المدير الدور الرئيس فى الاستجابة لمتطلبات التغير، وهذا يتطلب مشاركة العاملين بالمؤسسة فى اتخاذ القرارات .

التنمية الإدارية :-

ويعد التفويض أحد وسائل التنمية الادارية حيث يتم اسناد بعض الاختصاصات إلى العاملين،ويترك لهم حرية التعامل معها هذا بالإضافة إلى أن مواجهة المشكلات والأزمات المفاجئة والطارئة تخلق لدى المفوض إليه رؤية فكرية مع اكتساب مهارات وخبرات جديدة .

الانتماء الوظيفى :-

يؤدى التفويض إلى رغبة العاملين فى الإسهام فى نجاح وإستمرارية المدرسة فيبذلون قصارى جهدهم من أجل تقدم وتطور المدرسة أو المؤسسة التربوية .

تطوير عمليات الاتصالات :-

فالمدير يتواصل مع من دونه فى السلم الإدارى، ويتشاور مع أصحاب الكفاءات المرتبطة بعمله من أجل تطوير آدائه وأداء من معه، ومن أهم أهداف التفويض مساعدة

المؤسسة على مواكبة التطور فى الأعمال الإدارية وحيث أن العمل الإدارى معقد ومتشابك فإن دور التفويض هو توزيع الاختصاصات وفقا للكفاءات والمسئوليات والسلطات ويساعد التفويض العمل التعاونى بما يحقق للجميع المشاركة فى تطوير أداء المدرسة، ومن ثم يحدث تبادل للمنافع بين المدير والعاملين معه، وينجم عن ذلك فرص للنمو الإدارى لدى جميع العاملين بالمؤسسة التربوية أو المدرسة .

المساءلة الادارية :-

وذلك من خلال نظام معلوماتى مع متابعة موضوعية مما يسهم فى النهوض بالإدارة، ومواكبة التطورات العلمية، وهذا يضيف أعباء جديدة على المدير مما يجعله فى حاجة ماسة إلى تفويض بعضا من سلطاته إلى من ينوب عنه .

مميزات التفويض :-

يريد المدير أو القائد إنجاز الأعمال الملقاة على عاتقه، ويرغب المرؤس فى أن يستشعر قيمته والشعور بالرضا، وأثناء التفويض يريد المدير أن يتأكد بأن ما يفوض يتم على الوجه الأكبر، ويريد المرؤس أن يجد ذاته ويحترمها ويقدرها، وكأن التفويض له من المزايا ما يلى :-

- **إدارة الوقت وإستغلاله بصورة أكثر فاعلية** : فعندما يفوض القائد أو المدير البعض فى عدد من مهامه فإنه يوفر مزيدا من الوقت لإنجاز الأعمال أخرى .
- **زيادة الانتاج** : عندما يتوفر لدى المير الوقت فإنه سوف يركز فى الأمور الأكثر أهمية، ويستفيد من غيره (المفوض إليه) فى الأمور الأقل أهمية، وفى الأمرين تنمو مهارات المفوض والمفوض إليه، وينشغل كل طرف بما هو مفيد، وعليه فإن هناك مزيد من العمل، ومن ثم المزيد من الإنتاج .
- **مواكبة التقدم والتطور** : فمن خلال التفويض يستطيع المدير القيام بالأعمال الأكثر أهمية، ويفتح الباب واسعا أمامه وأمام غيره إلى الانتاج وإلى المراكز الأعلى .
- **تحقيق السيطرة** : إن التفويض وممارسته بشكل جيد مع المتابعة والتقويم المستمر تمنح المدير فرصة وسلطة التركيز على النتائج مع توفير الأراء والخبرات للعاملين المفوضين لاتمام وانجاز الأعمال المطلوبة، كما يتيح فرص النظر إلى المواقف بموضوعية، ومن ثم يكون الحكم على الموقف أفضل والسيطرة عليه أكبر .

- **بناء فريق متعاون على أساس الثقة والاحترام :** حيث أن التفويض دليل وبرهان على الثقة فى قدرات واستعدادات المفوض إليه .
- **إعطاء المزيد من الابداع والابتكار :** حيث أن تفرغ المدير للمهام الأساسية دون اهدار الوقت فى مشكلات روتينية واهمة وجزئيات قليلة الأهمية، يعطيه قدرا من التفكير واعتدال المزاج مما يهيىء له فرصة التفكير الابداعى واستحداث أساليب مبتكرة للادارة والانتاج .
- **التخطيط والاشراف والتقويم :** فالتفويض يتيح الوقت للمدير من أجل إعداد الخطط اللازمة والاشراف على تنفيذها وتقويم نتائجها المرحلية والنهائية .
- **تدريب المساعدين والوكلاء :** لخلق قادة قادرين على الإدارة فى المستقبل .
- **تطوير أداء العاملين :** حيث أن التفويض يسهم فى إكتساب المعارف والمهارت نتيجة ممارسة الصلاحيات مما يسهم فى تطوير وتعديل الأداء .
- **إشباع حاجات العاملين :** مثل الرضا لأن المفوض إليه يتعلم مهارات ومعارف جديدة تساعده على إجادة عمله، ويجعل هناك قرب بين المفوض والمفوض إليه، كما أن التفويض يجعل أكبر عدد من القادة مشاركا فى عملية جمع البيانات وصنع القرارات.
- **زيادة التحفيز والدافعية :** فعن طريق التفويض يستشعر جميع القادة إشباع بعض الحاجات مثل الحاجة إلى الأمن والاحترام وتقدير الذات وتحقيق الذات والانتماء .
- ممارسة قدرا من حرية التصرف دون ضغوط تحكمية، كما يعطيه قدرا مناسبا من السلطة والاحساس بالمسئولية مما يعطيه حرية التصرف والمرونة فى التعامل مع المواقف والأشخاص .
- تحقيق التطور الوظيفى للعاملين بالمؤسسة لأن التفويض يسهم فى تنمية القدرات والمهارات، ويسهم فى فعالية صنع القرار، وتحمل التبعات والمسئوليات، والقدرة على التخطيط وتحديد الأهداف والوسائل والالتزام بالجودة .
- اكتشاف جيل من القادة من بين العاملين لتولى المناصب فى المستقبل .
- اتاحة الفرص للعاملين للإشتراك فى تحليل المشكلات وتشجيعهم على إبداء الرأى وتقديم المقترحات .

- **سرعة صنع القرار :** لأن التفويض يمنع المرور بمستويات تنظيمية مختلفة من أجل صنع القرار، وأيضا يمنع مرور القرارات بالمستويات الدنيا من أجل توصيل وتطبيق القرار .
- **تحقيق ديمقراطية الإدارة :** حيث أن إدارة المؤسسة التربوية (المدرسة) تكون مشاركة بين المدير وجميع العاملين،وكذلك الجميع يسهم فى حل المشكلات وصنع القرارات، والبعض يساهم فى الإشراف ومتابعة تنفيذ وتقويم القرارات وكذلك تحمل المسئوليات .
- **موضوعية تقييم الأداء :** حيث أن التفويض يسهم فى إمكانية مقارنة المفوض إليه بأقرانه وفق معيار الفاعلية فى صنع القرار .
- **حسن التنظيم للعمل وعدم اضطرابه عند غياب المدير أو المسئول :** حيث أن هناك من يؤدى دوره ويقوم مقامه وقت الضرورة أو عند الأزمات المفاجئة والطارئة لأن هناك صف ثان مؤهل فى كل مستوى من مستويات التنظيم .

ويمكن إجمال ما سبق من مميزات التفويض فى الأتى :-

1. **مميزات المدير :** الابداع والتفكير الابتكارى حيث يتفرغ لمهامه الأساسية دون التعرض لضغط الوقت أو مشكلات جزئية وبعيدا عن ضغط العمل، كما يهيئ له قدرا من صفاء الذهن .
2. **مميزات للعاملين المفوض إليهم :** حيث يتيح لهم فرصة ممارسة المهام بقدر من الحرية والمرونة دون ضغوط، والتمتع بقدر من السلطة والإحساس بالمسئولية، وزيادة فاعلية الأداء وشحذ التفكير .
3. **مميزات للمؤسسة أو المدرسة :** حيث يخلق التفويض جوا من التنافس يحفز العاملين على اتقان وتجويد الأداء، وخلق جيل ثان مؤهل للقيادة فى كل مستوى من مستويات التنظيم داخل المؤسسة التربوية والتعامل بموضوعية فى اختيار المفوض إليه .

مبادئ التفويض :-

لكى تؤتى عملية التفويض ثمارها لا بد من توافر أسس ومبادئ تستند إليها منها :-

أ- توفر جميع عناصر التفويض من :

- واجبات تستند إلى المفوض إليه .
- سلطة تمكن المفوض إليه من إنجاز المهام .
- مسئولية تقع على كاهل المفوض إليه .

ب- تحديد المسئوليات والواجبات والصلاحيات المفوضة فى إطار الأهداف المحددة والنتائج المراد تحقيقها .

ج- تحديد مسار السلطة بوضوح ودقة حسب التدرج الوظيفى مما يساعد على تحقيق سيولة ممارسة السلطات المفوضة .

د- رؤية واضحة ومحددة للسياسات والخطط .

ه- رقابة صحيحة موضوعية عادلة بعيدة عن الأهواء والميول والعوامل الشخصية .

و- فتح خطوط الاتصال بين المدير ومن فوض إليه مسئولية العمل لايجاد مزيد من التفاعل والتعاون والتعامل داخل المؤسسة الواحدة بين المدير والعاملين .

ز- ايجاد آلية الثواب والعقاب والمكافأة عن التفويض الجيد الفعال .

ح- توازن المسئولية مع السلطة أى لا بد من أن يتناسب حجم السلطة مع المسئولية .

ط- الإدارة بالاستثناء عندما يحدد المدير الأعمال المفوضة مع تحديد السلطات والمسئوليات للمفوض إليه هنا يختص المدير بالحالات الاستثنائية للآداء، ويترك الأعمال الأخرى لغيره ممن فوض إليهم سلطة آداء المهام المفوضة .

دور التفويض فى تحسين الممارسات الإدارية

التفويض أمر حيوى يتم إنجاز العمل بنجاح من خلاله، وكلما زاد تفويض السلطة كلما زادت فرصة الممارسة الديمقراطية والمشاركة داخل التنظيمات التربوية والمدرسية، واتصف نمط السلطة بالديمقراطية، واتسعت قاعدتها . ومن ثم فإن التفويض وسيلة مثلى لتطوير العمليات الإدارية والحد من المشكلات الإدارية داخل المؤسسة . علما بأن التفويض الفعال هو التفويض الذى يستند إلى أساس قانونى ويتم ممارسته بكفاءة وبأقل قدر من الأخطاء، من خلال أسلوب مخطط .

وفى هذا الجزء سوف نتعرض لـ :

1. تشريعات التفويض .

2. معوقات التفويض وأخطائه .
3. أساليب التفويض الفعال .
4. التفويض وتحسين العمليات الإدارية .
5. دور التفويض فى الحد من المشكلات الادارية .

ولتوضيح أهمية التفويض فى تحسيين العمليات الادارية . سوف نتناول ذلك من منظور العلاقة الوثيقة بين التفويض وكل من التخطيط – التنظيم التوجيه – الرقابة .

أولا تشريعات التفويض : -

حتى يؤتى التفويض أكله فلابد من وجود تشريعات قانونية ولوائح منظمة لذلك لتحديد الواجبات والمسئوليات تبعا للسلطات المخولة للمديرين، ومن ثم فإن نجاح التفويض يتطلب :-

1- وجوب وجود نص يجيز التفويض .
2- أن يصدر قرار بالتفويض .

1- وجوب وجو نص يحيز التفويض :

فالأصل أنه موكل بسلطة من السلطات الإدارية ذات اختصاص معين بمقتضى الأسس والمبادئ الدستورية، أو القانوينة، ومباشرة الاختصاصات عندئذ يكون واجبا قانونيا، ولا يجوز تفويض ذلك إلا إذا كان هناك نص يتضمن تفويضا فى الاختصاص حيث يكون مباشرة الاختصاص فى هذه الحالة من جهة المفوض إليه مستمدا من النص مباشرة فالتفويض يجب أن يأذن به نص، ولا يكتفى بأن يأذن به الرئيس الإدارى الأعلى .

2- أن يصدر قرار التفويض :-

للسلطة المختصة أن تفوض اختصاصها المقرر لها وفقا لنص الدستور أو القانون أو التشريعات، أو اللوائح بموجب قرار يصدر منها . فالقرار تعبير عن إدارة المفوض وهو ككل عمل قانونى يجب أن يتخذ مظهرا خارجيا، بأن يعلن المفوض عن إرادته لأن قرارات التفويض يترتب عليها إلزام الأفراد بعمل أو الامتناع عن العمل أو ليحقق لهم

أثـرا قانونـيا معيـنا لـذا يجـب أن تـتخذ قرارات التفويض مظهرا خارجيا حتى يعلم بها الأفـراد، ويرتـبوا تصرفاتهم وفقا لأحكامها ومقتضياتها فالتفويض لا يكون صحيحا إلا إذا وجد نص يجيزه .

ومن اهم هذه القرارات القرار رقم 120 لسنة 1989 .

1- قرار وزارى رقم (120) بتاريخ 30/5/1989 بشأن تحديد مسئوليات مديرى ونظار ووكلاء المدارس بالمراحل التعليمية .

وهذا القرار هو القرار الوحيد الذى يحدد الاختصاصات داخل المدرسة إلا أنه يعانى كثيرا من السلبيات لذا يجب أن يعدل حتى يستطيع مسايرة الاتجاهات الحديثة فى الإدارة ومن ضمنها التفويض والمشاركة فى صنع القرار .

2- القرار الوزارى رقم 162 لسنة 1999 بشأن تفويض مديرى المدارس فى توقيع الجزاءات .

يهدف القرار إلى تفويض مديرى المدارس بمختلف المراحل التعليمية التابعة لمديرية التربية والتعليم فى توقيع الجزاءات من خصم ثلاثة أيام حتى خمسة عشر يوما على المرؤوسين المخالفين أثناء تأدية العمل.

وتتمثل إيجابيات هذا القرار فى منح المدير سلطة للسيطرة، وضبط الأمور داخل المدرسة والحفاظ على مظهر المدرسة مع تأدية الأعمال المطلوبة فى وقتها دون الرجوع للجهات الأعلى .

ويؤخذ على هذا القرار أنه لم يصنف الأخطاء التى تستوجب العقاب .

3- القرار رقم 254 لسنة 2000 بشأن وحدة التدريب المدارس .

(يهدف القرار) : إلى أن تنشأ بكل مدرسة (ابتدائى - إعدادى - ثانوى) وحدة للتدريب يفوض فى الإشراف عليها أحد نظار أو وكلاء المدرسة والعاملين من البعثات الخارجية، وعدد من الخبرات الفنية والإدارية المشهود لهم بالكفاءة . ومن إيجابيات هذا القرار :-

أ- عقد البرامج التدريبية للعاملين على مستوى المدرسة .

ب- تقديم المشورة الفنية للعاملين بالمدرسة .

ج- رفع تقارير دورية كل أسبوعين إلى المديريات التعليمية بنتائج أعمالها .

ولكن هذا القرار يؤخذ عليه ما يلى :-

أ- هذا القرار لم يحدد الاطار العام لوحدة العمل .

ب- لم يحدد نصاب القائمين على وحدة التدريب ممن يعمل بالتدريس .

ج- لم يحدد الخبرات الفنية والإدارية ومعيار الكفاءة للشخص الذى يتم اختياره للعمل فى وحدة التدريب .

د- لم يشترط الدراية بعلوم الحاسب الآلى لمن يشرف على وحدة التدريب .

4- القرار الوزارى رقم 31 لسنة 2002 بشأن تشكيل لجنة عليا لتأمين المنشآت .

ويهدف القرار إلى مواجهة الكوارث، والحرائق، والقضاء عليها، أو مقاومتها أو محاصرتها فى أضيق الحدود، وبأقل خسائر وتنفيذ خطة لمواجهة الكوارث، وتأمين المنشآت والعاملين والتلاميذ .

ومن إيجابيات هذا القرار :-

أ- تفويض العاملين بالمدرسة للتعامل مع الأحداث بإجراء التجارب والمتابعة المستمرة من أجل توفير الأمن داخل المدرسة .

ب- تأكيد روح التعاون والتضحية بين العاملين والتلاميذ .

ج- الإبلاغ الفورى عن آية سلبيات تظهر فى المدرسة .

د- التفويض فى الإحتفاظ وترتيب المستندات والوثائق الخاصة بالمبنى وحالته .

هـ- رفع درجة الاستعداد الدائم لكافة القيادات فى المديرية، والإدارة، والمدرسة .

ولكن مع كل هذه الإيجابيات إلا أن هناك سلبيات للقرار تتمثل فى :-

أنه لم يلتزم صانع القرار بـــ :-

أ- توفير أجهزة الأمن مثل الطفايات، والخراطيم، وأدوات الحفر .

ب- التدريب الكافى للعاملين على أجهزة الدفاع المدنى .

ج- تدريب الوكلاء الذين يسند إليهم العمل لكى يكونوا مسئولين تنفيذين عن تأمين المنشآت، والأفراد مما يعيق تحقيق الهدف من القرار .

د- عدم تخصيص جزء من الرسوم المدرسية ليكون موردا لتأمين المنشآت .

5- القرار الوزارى رقم 99 لسنة 2002 بشأن إنشاء وحدة المعلومات والإحصاء ويتم تشكيله وفقا لقرار من مجلس إدارة المدرسة .

ويهدف هذا القرار :

إلى المساهمة فى تحقيق نظام معلومات يكون شاملا متكاملا، ويلبى حاجة كافة المستويات الإدارية المختلفة من معلومات، وبيانات، ومؤشرات داعمة لاتخاذ القرار بصورة دقيقة فى المدرسة والإدارة والمديرية، وفى الوزارة فى ظل الحكومة الإلكترونية، وهو يعد إنجازا حضاريا حيث يقوم برسم السياسة التعليمية المستقبلية .

وتتمثل إيجابيات القرار فيما يأتى :-

أ- إتاحة الفرصة لإصدار بيانات ومعلومات دقيقة وصادقة، وسريعة، وقابلة للتحديث مما ييسر العمل بأقسام الإحصائات بالإدارات .

ب- المحافظة على سرية وأمن البيانات، ومطابقتها للواقع الميدانى للمدارس من خلال المتابعة المستمرة من قبل إدارة الإحصاء بالمديريات والإدارات .

ج- مساعدة صانع القرار على صنع القرار من خلال قاعدة معلوماتية صحيحة، ودقيقة لإصلاح الجهاز الإدارى فى المؤسسة التعليمية .

د- تلبية الإحتياجات المستقبلية فى ضوء مؤشرات قاعدة بيانات معلوماتية كل ذلك من خلال تفويض أحد وكلاء المدرسة بالتعاون ممن له باع فى استخدام الحاسب الآلى ويمتلك الرغبة والاستعداد فى العمل .

ومع كل هذا فهناك بعض العيوب التى تشوب هذا القرار مثل :-

أ- هذا القرار لا يتضمن التعريف العام لعمل الوحدة من مهام واختصاصات وهو الأمر الذى يتنافى مع مبادئ التفويض فى وجوب تحديد المهام، والاختصاصات بدقة .

ب- لابد أن يشتمل القرار على بند يلزم العاملين المفوضين بالتدريب المستمر على نظم إدخال البيانات .

ج- لابد أن يشتمل القرارعلى بند يلتزم بالثبات النسبى للعاملين فى وحدة المعلومات والبيانات، وعدم نقلهم من مكان لآخر .

6- القرار الوزارى رقم 208 لسنة 2002 بشأن تعديل نص المادة (24) من القرار الوزارى رقم 213 لسنة 1987 .

ويهدف هذا القرار :-

إلى تقسيم العمل وتحديد نصاب المدرسين الأوائل وتكليف موجهى الأقسام ونظار المدارس والوكلاء بنصاب من الحصص .

ومن إيجابيات هذا القرار مايلى :-

أ- تفويض النظار والوكلاء بتدريس عدد من الحصص مما يساعد على خفض درجة العجز فى بعض التخصصات بتدريس عدد من الحصص .

ب-اعتمد القرار على الخبرة المصقلة للناظر والوكيل لذا تم تفويضهم بتدريس عدد من الحصص وهذا مهم لاستثمار الخبرات .

7- قرار وزارى رقم 197 لسنة 2003 بشأن تنظيم العمل وإنشاء مدرسة تكون وحدات منتجة .

ويلاحظ أن واضع القرار قد عمل على تفويض الوحدة المنتجة لوكيل مالى، وإدارى يشرف على العمل، ويختار المشاريع، ويحدد العاملين، ومسئولياتهم داخل الوحدة المنتجة .

هذا القرار قام بتحديد المهام بصورة دقيقة لمن يقوم بالإشراف عليها وجعل هناك قدرا من الحرية فى اختيار المشاريع التى تتلاءم مع البيئة الخارجية وفقا للميزانية الموضوعة من قبل الإدارات التعليمية .

مما سبق يلاحظ أن هناك عدة تشريعات وقرارات وزارية حاولت إعطاء درجة من تفويض السلطات لمساعدى ووكلاء المدارس أو الإدارات وعلى الرغم مما قد شابها من سلبيات إلا أنه خطوة واقعية عملية لتفويض السلطات فى صنع القرارات وتحديد المسئوليات وإعداد الكوادر المالية والإدارة اللازمة للمشاركة فى الوقت الحاضر والقادرة على القيادة وإدارة الأمور وتيسير دفة المصالح للإدارات المدرسية والتعليمية فى المستقبل.

ثانيا :- معوقات التفويض :

قد تواجه عملية التفويض بعدد من العوامل والمشكلات والعقبات التى قد تحول بين التفويض والثمار المرجوة من ورائه، هذه العوامل والأسباب تكمن فيما يلى :-

أولا : أسباب تتعلق بالمدير .

ثانيا : أسباب متصلة بالعاملين المفوضين .

ثالثا : أسباب ذات صلة بالمؤسسة التربوية .

أولا أسباب تتعلق بالمدير :

1- اعتياد مدير المدرسة أو المؤسسة على أنماط إدارية معينة من الصعب تغييرها حيث أن معظم المديرين قد قضوا سنوات عديدة فى الخدمة قبل أن يصبحوا مديرين، ومن ثم قد تعودوا على أساليب معينة فى العمل رأوا أنها تحقق أهداف العمل، ويخشى المدير أن يسلك أساليب جديدة فى العمل تظهر نقاط ضعفه .

2- حب السلطة ومحاولة الاستئثار بها فقد يرى المدير فى وضعه الإدارى نفوذا، وسلطانا يفرضهما على الغير، وقد يكون رد فعل للأسلوب الذى اتبع معه قبل أن يصبح مديرا، وحان الوقت للتنفيس عنه .

3- ضعف الثقة بين المدير والعاملين : قد يشك المدير فى شعور العاملين بالمسئولية ومدى كفاءتهم الإدارية، ويظن أن العاملين لم يصلوا إلى مستوى الكفاءة المطلوبة.

4- الاعتقاد بان التفويض يقلل من نفوذه كمدير : قد يعتقد بعض المديرين أن تفويض السلطة قد يحد من نفوذه وسلطانه ويقلل من هيبته، ولكى يحافظ على ذلك لابد من إمساك كل السلطات فى يده .

5- خوف المدير من منافسة العاملين فى المدرسة أو المؤسسة التربوية : فقد يشعر مدير المدرسة أن هناك من هم على كفاءة عالية، ويعتبرهم منافسين له، ويخشى أن تلاحظ القيادة العليا ذلك فيوجهون ثقتهم إليهم، ويستفيدون منهم فى أمور كثيرة، وقد ينقلون هذا المدير ليحل محله هذا العامل المتميز .

6- الأنانية والحرص على المصلحة الذاتية : فهناك عدد قليل من المديرين يفضلون المصلحة الشخصية على المصلحة العامة، فقد يرون أن التفويض قد يتعارض مع مصالحهم الخاصة .

7- غياب القيم الشخصية الإيجابية تجاه تفويض السلطة : حيث يوجد عدد من المديرين غير راضين عن مبدأ تفويض السلطة، أو بالأحرى عدم اقتناعهم بالقيمة الإدارية للتفويض، وعدم مناصرتهم لهذا المبدأ .

8- عدم الوعى بمبادئ وفوائد التفويض : فهناك المدير الذى يفوض السلطة، ولا يهتم بكيفية ممارسة العاملين المفوضين للسلطة، ولا يحتفظ بقنوات الاتصال بينه وبين العاملين المفوضين ومن ثم يصبح التفويض فوضى .

ومن الأمور التى ينبغى على المدير مراعاتها للحد من معوقات التفويض ما يلى:-

أ- فهم مضمون عملية التفويض والموافقة عليها، والحرص على تكافؤ السلطة المفوضة مع المسئولية .

ب- الثقة فى قدرات العاملين معه، ومتابعتهم بعد تفويض المهام حتى يتمكنوا من معالجة المهام المكلفين بها .

ج- القيام برقابة العاملين المفوضين لاتخاذ الإجراءات التصحيحة مبكرا، والقيام بالتدريب، والتوجيه الضروريين لاستكمال عملية التفويض بكفاءة .

د- الإيمان بنظام الشورى والديمقراطية والاقتناع بوصفه أفضل الوسائل للاستفادة من المشاركة فى صنع القرار .

ه- إعداد برامج تدريبية مخططة بموضوعية تهدف إلى تغيير المدركات والقيم والدوافع كأساس لتغيير الاتجاهات نحو التفويض .

ثانيا : أسباب متصلة بالعاملين المفوضين و تتمثل فى :

1- **رغبة العاملين فى التنصل من المسئوليات :** فهناك من العاملين من تعود على عدم تحمل المسئولية إما لجهل أو لضعف أو لعدم الانتماء فيكفون عن العمل خوفا من المسئولية لأنهم تعودوا أن يفكر لهم مدير المدرسة فتوقفوا عن التفكير، وأصبحوا غير محتاجين إلى تفويض فى السلطة حتى لا يبذلوا أدنى مجهود فى العمل .

2- **انخفاض مستوى الدافعية والطموح لدى العاملين :** حيث توجد مجموعة من العاملين يركنون إلى الراحة وتعودوا على القرار الجاهز والمعد مسبقا .

3- **تعدد المشكلات الصحية والاجتماعية :** لدى من يفوض إليه الامر مما يجعله غير قادر على العمل أو العطاء أو تحمل المسئولية .

4- **عدم توفر القدرات اللازمة لدى العاملين المفوضين :** مما يسبب لهم إحراجا شديدا عند ممارسة التفويض نظرا لعجزهم عن أداء المهام الموكلة إليهم .

5- **تعدد جهات إصدار الأوامر لدى المفوض إليهم :** مما يسبب لهم الارتباك، وعدم الوضوح من المدير المباشر لهم .

6- **كثرة أعمال المفوض إليهم :** مما يجعل التفويض أمرا مثقلا ينوء بحمله الكاهل .

وينجم عن هذا العائق الآثار الآتية :-

أ- سوء التخطيط .

ب- توزيع المهام بشكل غير عادل .

ج- ضغط العمل المستمر .

د- عدم وضوح أهداف المهام المفوضة .

هـ- بطء سير القرارات

7- **عدم ثقة العاملين المفوضين فى أنفسهم :** وقدراتهم، ومواهبهم، وخوفهم الزائد من الوقوع فى الخطأ والتعرض لحدة الإنتقادات، وجزاءات العمل .

8- **وجود قيم سلبية :** مثل الاعتمادية، والاتكالية، والسلبية، واللامسئولية الأمر الذى يعوق إحداث أى تقدم فى أى مجال من مجالات التفويض .

وحتى يتم التغلب على المعوقات سالفة الذكر نقترح ما يلى :

أ- جعل العاملين المفوضين مسئولين عن الإنجاز، وتحقيق النتائج بدلا من القيام بالنشاطات قليلة الجدوى وبالتالى يتغلبون على روح الإتكالية والسلبية، واللامسئولية .

ب- يجب تفويض الهدف وليس طريقة العمل حتى يكون للعاملين المفوضين الحرية الكاملة فى تحديد طريقة أدائهم للمهام المفوضة، وبالتالى يقوى عندهم الشعور بتحمل المسئولية، والتفكير الابتكارى وبذل أقصى مجهود لنجاح عملية التفويض.

ج- تحفيز العاملين المفوضين، وتنمية مواطن القوة لديهم فينمى المدير لديهم الطموح للوصول إلى مكان أفضل فى المدرسة أو المؤسسة .

د- المخاطرة المحسوبة بالتفويض لكل العاملين المفوضين فى صنع القرارات بأنفسهم .

ه- التشجيع ودعم الثقة بالنفس وتنمية الصلابة النفسية والاحساس بالأمن لدى جميع العاملين بالمدرسة أو المؤسسة التربوية .

و- نهج أسلوب الإدارة الديمقراطية لتنمية التفاعل والتعاون بين العاملين فى المدرسة.

مما سبق يتضح أن تشجيع العاملين على إنجاز الأعمال والتغلب على المشكلات، بمكافأتهم بشتى الحوافز المالية والمعنوية حتى يزدادوا إقبالا على تحقيق الأهداف المطلوبة نظرا لتقوية حاسة الأمن لديهم، وتأمينهم ضد الخوف من المساءلة، والعقاب من العوامل الضرورية لتدريب العاملين على القيام بالتفويض كما ينبغى .

ثالثا: أسباب ذات صلة بالمؤسسة التربوية (المدرسة): ومنها على سبيل المثال

1) تعدد التقسيمات الإدارية مع تباين النشاط الذى تقوم به الوحدات الإدارية فى المدرسة مما يترتب عليه حدوث تصادم فى القرارات وتعدد مصادر صنع القرار.

2) درجة التركيز أو التشتت الجغرافى للوحدات الإدارية : يرتبط هذا بعامل السرعة فى صنع القرار فإذا كانت الوحدات الإدارية بعيدة عن صاحب السلطة لا بد أن تفويض السلطة لعاملين يعملون فى الموقع التى تكون فيه الوحدات تيسيرا لإجراءات العمل وابتعادا عن سلبيات طول الاتصال .

3) مدى الحاجة إلى طابور ثان من العاملين : وهنا قد لا يتوفر لدى كثير من المدارس لذا فهى تحتاج إلى كثرة التفويض لكى يتم تدريب العاملين لديها على القيادة بطريقة عملية .

4) عدم استقرار أساليب الأداء وعدم كفاية وسائل التنسيق، والرقابة، وعدم تحديد واجبات الوظائف وسلطاتها بوضوح كل هذه الأمور تؤثر على تفويض السلطة كما أن قصور نظم تقييم الأداء للوحدات التنظيمية أو نظم تقييم الأداء للإنسان، والافتقار إلى نظام معلومات فعال ينتقل عبر توجيهات المدير للعاملين المفوضين ويؤثر بالطبع على درجة تفويض السلطة .

5) قصور نظم تقييم أداء العاملين المفوضين للوحدات التنظيمية بالمدرسة كأقسام، وإدارات، وهذا القصور يعد عائقا أمام عملية التفويض .

6) عدم توافر نظم فعالة للمعلومات : كالتقارير الشهرية والسنوية وغيرها الأمر الذى يعيق ممارسة العاملين المفوضين للمهام المفوضة إليهم .

ولمحاولة التغلب على الأسباب سالفة الذكر نقترح الآتى :-

أ- تحديد المسئوليات وتوزيعها نزولا إلى أقل مستوى فى المدرسة، وبدقة .

ب- العمل على تفعيل أساليب تقييم الأداءات والسلطات والمسئوليات المفوضة .

ج- دفع عملية صنع القرار إلى أدنى مستوى فى السلم الوظيفى من أجل تنمية القدرة على صنع القرار، وهذا يعتبر وسيلة فعالة لتدريب العاملين المفوضين وصولا لتكوين صف ثان من العاملين .

والملاحظ أن عملية التفويض تحتاج إلى إعادة نظر حتى نصل إلى التفويض بصورة انسيابية بعيدا عن المخاوف والتعقيدات وخاصة ونحن فى أمس الحاجة إلى تطوير العملية الإدارية بوجه عام والعملية الإدارية فى المدارس على وجه الخصوص فمدير المدرسة الناجح هو المدير الذى يعرف كيف ينتقل بمدرسته إلى التقدم، وينال رضا العاملين ورغبتهم فى العمل، ويستثمر قدراتهم، وطاقتهم، ومواهبهم فى أداء الكثير من الاعمال التى تستهلك معظم وقته ليتفرغ لأداء مهام أكبر .

أخطاء التفويض :- على الرغم من أهمية التفويض وميزاته إلا أنه قد تعتريه بعض الاخطاء مثل :-

1- **تفويض مهام غير واضحة :** فنقص المعلومات المتاحة لمدير المؤسسة عند تفويضه المهام إلى العاملين يؤدى ذلك إلى ضياع الوقت والجهد .

2- **تفويض المهام لأفراد بعينهم** قد يكون لقدراتهم أو ثقته فيهم، وهذا يؤدى إلى عدم الاستفادة من كل الطاقات الموجودة بالمدرسة بالمرسة وبذر الأحقاد بين العاملين بالمدرسة، ومن ثم تصبح المؤسسة مجالا للصراع لا للعمل . ولإنجاح عملية التفويض يجب :-

- مراجعة المهام التى يكلف بها كل العاملين المفوضين فإذا كان مقدار العمل الذى يكلف به كل العاملين المفوضين متساويا تقريبا لابد من التعرف على مدى صعوبة هذا العمل وهل تتحمل قلة فقط من العاملين المفوضين مسئولية أصعب المهام، مع مراعاة أن يكون لدى جميع العاملين المفوضين نفس المزيج من الأعمال الروتينية جنبا إلى جنب مع الاعمال الصعبة .

3- **الاستئثار بالأعمال التى تشتمل على أكبر قدر من التحدى** : حيث يستأثر كثير من مديرى المؤسسات التربوية بالأعمال التى تشتمل على أكبر قدر من التحدى بحجة أنهم يعرفون كيفية القيام بهذه الأعمال أكثر من العاملين جميعا بما لديهم من معرفة وخبرة فنية، ويشعرون أن تفويضهم لهذه الأعمال يجعلهم بلا عمل حقيقى وهذا خطأ يمنع العاملين من التعلم، ويحد من شعورهم بالحماس، والكفاءة، ويتعارض مع ضرورة تعلمهم المستمر لأن العاملين الأكفاء والمتحمسين يريدون دائما أن يتعلموا كل جديد .

وللتغلب على هذا العائق لابد من :-

أ- استمرار التعليم والتعامل مع الأخطاء المتكررة بصورة موضوعية وواقعية .

ب-توفير جو من الامن والثقة بين جميع العاملين بالمؤسسة أو المدرسة .

4- عدم وجود ضوابط لعملية التفويض :-

مثل عدم تحديد الوقت اللازم للإنجاز، وعدم تحديد السلطات والصلاحيات المتاحة للعاملين المفوضين، وهذا الأمر من شأنه أن يحدث فوضى عند أداء المهام المفوضة والنتيجة الفشل فى عملية التفويض .

وللتغلب على هذه الإعاقة يجب :-

أ- أن يكون المدير واضحا بقدر الإمكان فى وصف المهمة التى سيفوضها للعاملين الذين يرغب فى تفويضهم .

ب- تحديد نطاق المهمة التى سيفوضها المدير حتى لا يتجاوزها العاملون المفوضون .

5- كثرة تفاصيل التفويض : ويترتب على هذا الأمر :-

أ- غموض الهدف الحقيقى للمهمة .

ب- عدم استيعاب كثير من المعلومات التى يحاول المدير توصيلها للعاملين المفوضين .

وحتى تتم عملية التفويض بنجاح يلزم :

أ- أن يؤكد المفوض السمات الرئيسية للمهمة .

ب- سد بعض الفجوات عن طريق :

- توضيح مصادر المعلومات التى حصل عليها المدير وتحديد مصادر الأخطاء أو الغموض فى المعلومات .
- شرح أكبر قدر من المعلومات حول تأثير هذه المهمة على المهام الأخرى داخل المدرسة .

ج- مساعدة العاملين المفوضين ليصبحوا خبراء :- بأسلوب صحيح ومناسب .

6- وجود ثغرات تسمح للمفوض إليه التهرب من المهمة المفوضة : فهناك كثير من الأعمال التى قد تظهر من وقت لآخر دون أن يكون لها مكان فى السمات الرسمية للوظائف، وقد يضطر المدير إلى إنجاز تلك المهام بنفسه نتيجة لوجود ثغرات تسمح للآخرين المعاونين له بالتهرب وعدم تحمل مسئولية العمل معه، وللتغلب على هذا السبب ينبغى على المدير :

1- أن يتأكد من أن العاملين معه يعرفون أن وظائفهم ليست مقصورة على ما يرد من توصيف الوظيفة الرسمى فى الإجتماعات أو البيانات، ويجب أن يصرح للعاملين ما ينتظر منهم جميعا من مساهمة فعالة فى أعمال الإدارة والأنشطة .

2- أن يبرهن على ما لديه من مرونة فى مساعدة الآخرين كما يجب أن يوضح للعاملين معه أنه مستعد للتدخل وتولى بعض الأعباء حين يصبح حجم العمل أكبر مما هو متوقع

3- يكافىء العاملين الذين يتخطون نطاق التوصيف الرسمى لوظائفهم ويكافئهم على ذلك مكافأة قيمة، كما يجب أن يكون التعاون والاستعداد لقبول التكليفات الإضافية من بين المعايير التى يحدد بها العامل الذى سيتم ترقيته إلى المراكز الوظيفية ذات المستوى الأعلى .

4- عدم قبول الإجابة بالنفى حينما يحاول أحد العاملين أن يتهرب من مهمة ما بالقول " إن هذا ليس من مهام وظيفتى " ويجب أن يصر المديرعلى أن يتولى هذا العامل المهمة دون أن يثنيه عن عزمه أى شئ .

مما سبق يتضح أن هناك العديد من الأخطاء التى يمكن ان يقع فيها المدير عند تفويضه المهام للعاملين معه، ومن ثم عليه أخذ الحيطة والحذر عند القيام بعملية التفويض تجنبا لمثل هذه الاخطاء

ثالثا : أساليب التفويض الفعال

التفويض من الانشطة الأساسية ولكى يكون فعالا فلابد من معرفة وفهم كيفية تفويض المهام بالشكل السليم حتى نزيد من فوائد التفويض التى تعود على المدير والعاملين معه بالنفع، وهذا يتطلب التعرض لبعض المهارات الرئيسة لزيادة فعالية التفويض مثل :-

أ- تخطيط عملية التفويض .

يعتبر التخطيط أمر ضرورى للوصول إلى أسلوب جيد وفعال فى تفويض المهام تجنبا لغموض الأهداف أمام العاملين وشعورهم بالإحباط والاضطراب أما وجود تخطيط جيد يشجع العاملين لقبول التفويض، والعمل على تطوير مهاراتهم، وقدراتهم، وخبراتهم فى العمل حتى يؤدوا المطلوب منهم على أكمل وجه ويمر تخطيط عملية التفويض بالخطوات الآتية .

1- **اختيار المهمة التى يجب تفويض القيام بها** : حيث أن المهام على ثلاثة أنواع :

النوع الأول : مهام لا يجوز للمدير التفويض فيها ومنها :

أ- المسائل المالية، والمسائل المتعلقة بالتشريع داخل المدرسة وخارجها : وهذه المسائل لها حساسيتها الخاصة وأهميتها فى تسيير أمور المدرسة أو المؤسسة.

ب- الخطط الخاصة بالمدرسة : فالمدير يجب أن يحتفظ لنفسه بسلطة ومسئولية وضع وتفسير الخطط الخاصة بالمستوى التنظيمى الذى يعمل فيه، ولا مانع من الاستفادة من آراء ومقترحات العاملين معه فى ذلك .

ج- إدارة شئون الأفراد : لابد أن يحتفظ المدير بسلطة اختيار الأعضاء التابعين له والاشراف بنفسه على خطط تدريبهم، وبحث الشكاوى المتعلقة بمشكلاتهم واتخاذ القرارات النهائية المتعلقة بترقياتهم ومكافآتهم .

د- إجراء التنسيق : لأن المدير هو الشخص الوحيد المسئول عن تنسيق العمل بين وحدات المدرسة وذلك لإنجاز الأعمال المحددة .

ه- إجراء الرقابة : يجب على المدير أن يحتفظ لنفسه بسلطة إجراء الرقابة، ووضع معدلات موضوعية للأداء، والقيام بقياس ما تم إنجازه فعلا، ومقارنته بالمعدلات

السابق وضعها، واتخاذ ما يلزم من الإجراءات لتصحيح ما تكشف عنه الرقابة من انحراف فى عملية الأداء والعمل على تذليلها .

و- القرارات المتعلقة بالتصرف فى بنود وأبواب الميزانية والاعتمادات المالية الكبيرة التى تقع فى حدود اختصاصاته القانونية .

ز- إقامة الدعاوى أمام القضاء وإنهاء المنازعات القضائية صلحا أو تنازلا .

النوع الثانى : المهام التى يجوز للمدير التفويض فيها :

أ- المهام التى يجب تفويض القيام بها إلى الآخرين وهى : الأعمال التى مارسها المدير كثيرا فى الماضى، وكذلك المهام التى لا تتناسب مع مؤهلات وخبرات وقدرات المدير، والقرارات البسيطة التى تصنع باستمرار .

ب- المهام التى يتوجب تفويض الآخرين بها : كتفويض الأعمال الروتينية مثل المذكرات والأعمال الورقية، والأعمال التى تستهلك الجزء الأكبر من وقت المدير، وأيضا الأعمال التى تحتاج إلى تخصصات دقيقة بعيدة عن تخصص المدير.

النوع الثالث : الأعمال التى يمكن تفويض الآخرين بها :

مثل : إدارة الاجتماعات، تمثيل المؤسسة فى البيئة الخارجية، ومعالجة مشكلة ما وأخذ قرار نهائى بشأنها .

2- **وضع ضوابط للعمل** : حيث توجد ثلاثة مستويات لأسلوب التفويض

أ- تفويض العاملين للقيام بجزء صغير من مهمة ما .

ب- تفويض العاملين للقيام بأداء مهمة مع الاحتفاظ بالمسئولية الكاملة بحيث يرجع العاملون إلى المدير بشكل منتظم للحصول على التعليمات والتوجيهات .

ج- تفويض العاملين لأداء المهمة بأكملها .

3- **تحديد المرشحين للعمل** : وهذا أمر يعد فى غاية الصعوبة، ولكى يتم تحديد المرشحين للعمل بكفاءة لابد من اتباع الأساليب التالية :

أ- تحديد مواصفات متناهية الدقة للأفراد الذين سيتم تفويضهم .

ب- استثارة أفضل العاملين والاستماع إلى مقترحاتهم بشأن الخصائص التى تتطلبها المهمة .

ب- تنظيم عملية التفويض

وهذا يتم عن طريق مجموعة من الاجراءات منها :

1- فحص المهام والأنشطة التى يتم ممارستها

2- وضع معايير العمل وخطة السير أو الموعد النهائى لتسليم العمل .

3- التأكد من استيعاب العاملين لما هو مطلوب .

1- فحص الأنشطة والمهام التى يتم تفويضها :

وهى تنقسم إلى أربعة أقسام .

أ- الأنشطة ذات الأولويات الهامة : وهى تلك الأنشطة التى تحقق أهداف المدرسة، وتشمل التخطيط، والتنظيم، ووضع أهداف التطوير الذاتى، والابتكار، والإشراف، والاحتفاظ بالاتصالات الهامة .

ب- الأنشطة التى لها التزام بالوقت : وهى تلك الأنشطة التى لها أهمية فى تحقيق الأهداف ولكنها ليست بدرجة الأنشطة ذات الأولويات الهامة مثل المكاتبات والتقارير.

ج- الأنشطة المرغوبة : وهى الأنشطة المفيدة التى تعطى راحة وبهجة فى العمل مثل الاهتمام بنظافة المكتب وتجميله وترتيب الملفات.

د- مضيعات الوقت وهى تلك الانشطة التافهة وغير الهامة ومن أهمها :

- تكدس الملفات وعدم التخلص من الأوراق والخطابات غير الهامة .
- السماح بالمقاطعات المستمرة مع الآخرين .
- عدم تنظيف المكتب .
- ضعف مهارات الكتابة.

ولذا وجب على المدير ما يلى :-

- حذف الأنشطة غير الضرورية وتنظيم الوقت والبدءفى تنظيم مكان العمل، وترتيب الملفات .
- العمل على تقليل الوقت الذى يقضيه فى ممارسة الأنشطة التى لها التزام من الوقت حتى يجد المدير الوقت الكافى الذى يقضيه فى ممارسة الانشطة ذات الأولويات، وأهم هذا الاولويات التفويض فى حد ذاته .

- القيام بتحديد الأنشطة التى يفوضها والأنشطة التى يحتفظ بها لنفسه.
- تخصيص وقت يومى لتخطيط عملية التفويض مع الاقتناع التام بأن الوقت الذى يستثمره فى عملية التفويض سيعود عليه بأضعاف الوقت الذى يستغرقه فى آداء هذا العمل بنفسه .
- توزيع الانشطة التى سيقوم بتفويضها إلى العاملين المفوضين بحيث يتم اختيار الاشخاص الذين يمكنهم أداء كل نشاط بأفضل ما يمكن .

2- وضع معايير للعمل وخطة سيره :

وهذا يتطلب :-

أ- التأكد من ان المهمة المفوضة لا تتعارض مع وظائف المفوض إليه الأساسية .

ب- تحديد المهام التى يرغب المدير فى تفويضها إلى العاملين تحديدا دقيقا والاستماع إلى مقترحات العاملين المفوضين حول هذه المهام .

ج- شرح المشكلات التى قد تظهر عند أداء المهام المحددة .

د- تحديد خطوات الاتصالات لإنجاز الأعمال المطلوبة .

ه- وضع خطة عمل لتنفيذ المهمة المفوضة .

و- إجراء جلسات عمل منتظمة لمناقشة المناخ العام الذى يمارس فيه العاملون أنشطتهم والاستماع إلى مقترحات العاملين لتأدية المهام فى الوقت المحدد و على الوجه الأكمل .

ز- تحديد الموعد النهائى لإنجاز العمل .

3- التوجيه

تأتى عملية توجيه التعليمات إلى العاملين المفوضين ليتمكنوا من القيام بالمهمة المفوضة من خلال :-

1- مساعدة العاملين على فهم ضوابط وقيود عامة مثل :-

- فهم الأهداف والغايات الأكبر لأن ذلك يجعل العاملين المفوضين يدركون أهمية إنجاز العمل المسند إليهم كما أن ذلك سيزيد من قناعتهم بالعمل والانجاز .

- معرفة الموارد والدعم المتاح اللازم لإتمام العمل حيث يحدد الدعم أنواع الموارد اللازمة لانجاز و نجاح العمل .

2- تمكين العاملين المفوضين عن طريق قيادة رشيدة

فالتمكين يعنى منح العاملين قوة التصرف و صنع القرارات والمشاركة فى تحمل المسئولية والمساهمة فى حل المشكلات والتفكير الإبداعى ومن خلاله تتحول الممارسات القديمة إلى ممارسات حديثة تقوم على تقديم مدير المدرسة الأمن والرعاية للعاملين المفوضين فى مقابل إخلاص العاملين وطاعتهم التامة وهذا يتطلب :

أ- **التهيئة** : حيث يقوم المدير بدراسة العاملين معه من حيث خبراتهم، وأسلوب عملهم وما يحتاجون اليه من معارف ومهارات وخبرات إضافية، لذا عليه أن يعطيهم بعض السلطة التى تسمح لهم بتنفيذ المهام المفوضة إليهم، وتهيئتهم نفسيا وماديا للقيام بالمهمة على الوجه الأمثل .

ب- **التمكين** : وهى الخطوة التى تتطلب مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات بصورة تزيد من كفاءاتهم وتجعلهم أكثر التزاما وتزيد من إحساسهم بالأمن واحترام النفس وإثبات الذات .

ج- **التشجيع** : المدير الذى يفوض السلطة للآخرين عليه أن يشجع روح المبادرة، والابتكار، والمغامرة لدى من تم تفويضهم .

وعملية التمكين تحتاج إلى :

- توفير الموارد المتاحة لإنجاز الأعمال المفوضة .
- إزالة العوائق التى تعوق عملية التفويض .
- تقديم الدعم والتوجيه للعاملين المفوضين بصفة مستمرة .
- صناعة المناخ المناسب لممارسة التفويض حتى يتمكن العاملون المفوضون من أداء الأعمال المفوضة وحتى يتحول التفويض إلى قاعدة ثابتة فى العمل تزيد من فاعلية الأداء والإنجاز .
- إدارة الخلاف الذى قد يحدث بين العاملين المفوضين إذا فشلوا فى تسوية خلافتهم بأنفسهم .

- تشجيع المشاركة فهى أفضل وسيلة للسيطرة على العاملين غير المتعاونين وخاصة الذين يتصرفون بعدوانية ولامبالاة .
- احترام الخلافات الفردية .

3- الاتصال

هو الوسيلة التى يتم من خلالها التفويض، وعليه يجب الابقاء على قنوات الاتصال مفتوحة، فمن خلال التفويض يظهر ما يسمى خط السلطة والاتصال، حيث تنحدر السلطات والمسئوليات من قمة الهيكل التنظيمى حتى أدنى مستوياتها .

4- التحفيز

ويعنى مساندة المدير للعاملين المفوضين ويتمثل فى :

أ- تشجيع العاملين المتميزين على أدائهم للمهام المفوضة .

ب- مراعاة الحالة النفسية للعاملين المفوضين .

د- رقابة المهام المفوضة ومتابعتها .

قد يكون تفويض السلطة أكثر الإجراءات الإدارية تعقيدا، و لذا فالكيفية التى يتم من خلالها استعمال هذه الرقابة هى التى تحدد القدرة على التفويض، والفشل فى إنشاء الرقابة يجعل التفويض غير فعال . ومن أهم خطوات الرقابة ما يلى :-

1- اهتمام مدير المدرسة بالعاملين المفوضين :-

فالرقابة وسيلة لإعطاء التغذية المناسبة التى تساعد العاملين على الاستمرار فى أداء المهمة، وتلافى أية انحرافات ممكنة من خلال مراجعة الإجراءات وتقارير العمل التى توفر المعلومات عن العاملين مع مراعاة ألا تكون هذه الرقابة زائدة، حيث أن الرقابة الزائدة تحد من الفوائد الأساسية لعملية التفويض .

2- المساءلة :

هى جوهر عملية الرقابة وتهدف إلى :

أ- التعرف على أداء العاملين المفوضين على فترات دورية فى نهاية كل مرحلة من مراحل العمل .

ب- مناقشة العاملين فى أدائهم لبث روح المسئولية .

ج- توضيح مسئوليات الاداء المميز وفقا للمعايير المتفق عليها مع العاملين المفوضين .

3- **التأكد من حسن سير العمل :** دون التدخل مباشرة فيما يقوم به العاملون المفوضون حتى لا يقتل حماس العاملين المفوضين للمهمة المفوضة . وهذا يتطلب من المدير اتخاذ الوسائل الآتية :

أ- التفريق بين الوظائف التى تحتاج إلى مراجعة للعمل بعد استكماله، والوظائف التى تحتاج لمتابعة سير العمل، والحاجة لدعم إدارى إضافى، والتدخل فى الأوقات الحرجة التى يمر بها العمل لتلافى أى اضطراب فيه.

ب- فى حالة وجود إختلاف ملحوظ بين ما يجب عمله وما يتم عمله على المدير أن يتدخل من أجل إجراءات تصحيحية سريعة للعودة بالأمور إلى ما يجب أن تكون عليه .

ج- ينبغى ان يقرر المدير مدى خطورة الخطأ أو الخلل، وما يمكن فعله لتصحيح الأخطاء، والأخطاء على ثلاثة أنواع هى:

- **خطأ ثانوى :** ويحدث عندما لا تجرى الأمور وفقا للجدول المحدد .
- **خطأ رئيسى :** وينجم عندما لا تسير الأمور وفقا للخطة الموضوعة .
- **خطأ فادح :** مثل وقوع أخطاء يمكن ان تؤدى إلى حدوث كارثة فى العمل وهنا يجب أن يتولى المدير مسئولية العمل ويلغى التفويض .

د- ومن الوسائل التى يمكن أن تسهم فى فاعلية الرقابة،والتأكد من حسن سير العمل، ومتابعة التكليفات: سجل التفويض، وسجل التفويض والمعلومات.

- سجل التفويض : فكثير من الناس ينسى الحقائق والأحداث بمرور الزمن، لذا من الضرورى الاحتفاظ بسجل لتسجيل الأعمال والتكليفات التى قام المدير بتفويضها مع التواريخ، وهذا السجل بمثابة أداة مساعدة لتذكر إنجازات كل من العاملين المفوضين، وتقييمهم على أساس إنجازاتهم وأعمالهم .

• سجل التفويض والمعلومات : وهذا السجل يعتبر وسيلة للمساعدة فى إحاطة العاملين بالقرارات والسياسات والإجراءات التى تتخذها الإدارة العليا، ولها تأثير على عملهم .

4- مراجعة ما تم إنجازه :

عند اكتمال المهمة المفوضة قد يكون من الجيد مراجعتها مع العاملين المفوضين الذين قاموا بتنفيذها، ومن ثم لابد من الالتزام بالآتى :

أ- مقارنة النتائج بالمعايير والمقاييس الموضوعة

ب- تهنئة العاملين المفوضبن على ما قاموا به من صالح الأعمال .

ج- سؤال العاملين المفوضين عما تعلمونه من العمل الذى فوض إليهم ومساعدتهم فى تحديد الجوانب التى تحتاج إلى تحسين .

5- التقييم والإثابة :

بعد الانتهاء من التفويض نصل إلى آخر مرحلة، وهى عملية التقييم والإثابة أو المكافأة وهذا يستلزم :

أ- وضع سياسة واضحة وثابتة وعادلة للحوافز والمكافآت والجزاءات وتطبيق أسلوب الثواب والعقاب .

ب- اعتماد المدير على سجل التفويض، وسجل التفويض والمعلومات فى رقابته لعملية التفويض لأنها وسيلة فعالة لتقييم العاملين المفوضين وفقا لنتائج عملهم

ج- اعتبار تحسن الأداء الركيزة المهمة فى تقييم الأداء، وبالتالى يصبح العاملون المفوضون مستعدين ذهنيا لمراجعة أعمالهم ونتائج أفعالهم مع تحرى الموضوعية، وتحديد مواطن القوة والضعف .

د- تطوير نظم الحوافز من أجل إشباع حاجات العاملين الأساسية فى الترقى ومكافأة المبدعين والمتميزين .

رابعا : التفويض وتحسين العمليات الإدارية بالمؤسسات التربوية :

قبل الخوض فى هذا الجزء لابد من التعرض لكل من التخطيط والتفويض فالتخطيط الجيد لابد له من توافر ما يلى :

1. الوضوح، والبساطة بمعنى أن تكون بعيدة عن الغموض والتعقيد حتى يفهمها القائمون على تنفيذها، يقومون بتطبيقها جيدا .
2. أن تتمتع الإدارة القائمة على تنفيذ الخطة بالكفاءة فى إدارة العمل لأن الكفاءة تعطى المقدرة على مواجهة ما يعترضها من عقبات .
3. أن يقوم بالتخطيط كل العاملين فى المدرسة أو المؤسسة التربوية أو التعليمية .
4. تحديد الزمن المناسب لكل نشاط رئيسى أو فرعى .
5. أن تتسم الخطة بالواقعية لتكريس الإمكانات والموارد المتاحة للمجتمع والبيئة من أجل توفير التمويل اللازم للمدرسة وأنشطتها .
6. المرونة حتى يسمح بإدخال تعديلات واستحداث أدوات جديدة للمعلومات وآليات مبتكرة للتنفيذ .

وبناء على ما سبق فإن التخطيط الجيد يتيح فرصة للتفويض الفعال فى أنه :

أ- يضع الرجل المناسب فى المكان المناسب، فالتفويض الذى نحن بصدده هو خاص بمن يملكون الكفاءة والالتزام والاستعداد لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم وفقا للنظم واللوائح التى تحكم المؤسسة التربوية، ووفقا لمواردها المتاحة من أجل تحقيق أهداف المدرسة أو المؤسسة .

ب- يعتمد على مشاركة العاملين فى وضع الأهداف المدرسية، وربط الخطط بالنتائج، وربط أهداف العاملين بأهداف المدرسة التى ينتمون إليها، وكأن التفويض يساعد على مراجعة واستعراض المعلومات المتاحة ذات العلاقة بالهدف مع التحليل حتى تتسم الخطة بالواقعية والموضوعية .

ج- يحقق الفاعلية الإدارية، فالمرونة والقابلية للتعديل والتكيف مع الظروف المتغيرة من الأساليب التى يقوم عليها التفويض الفعال من خلال ما يتيحه من فرص التعاون فى أعباء العمل، كما يعمل التفويض على تدفق المعلومات

واستخدام التقنيات الحديثة فى حفظ واسترجاع المعلومات مما يؤدى إلى الاقتصاد فى الجهد والوقت والمال، وهذا يستلزم :

1- **وحدة القيادة :** فحسن التنظيم المدرسى يقتضى ألا يخضع العاملون لأكثر من مدير عند تنفيذ الأوامر حتى لا تتضارب الآراء والقرارات ومن ثم يحدث اضطراب فى العمل .

2- **تسلسل القيادة :** فحسن التنظيم المدرسى يقتضى أن يتضمن التنظيم تسلسلا وظيفيا يوضح العلاقة بين المدير والعاملين وهذا يقتضى توضيح خطوط السلطة من أعلى لأسفل بما يسمح بانسياب الأوامر وتدفقها .

3- **أولويات النشاطات :** التنظيم المدرسى الجيد يميز بين الأنشطة الأساسية والثانوية فيعطى الأولى أهمية أكبر من الثانية .

4- **عدم الإسراف :** التنظيم المدرسى الجيد يحدد ويرسم ويقرر التقسيمات التنظيمة التى يتوقع أن تكون ذات فوائد طويلة لأجل .

5- **الوضوح فى تحديد المسئوليات :** لأن عدم تحديد المسئوليات يؤدى إلى نقص الجهود المبذول أو تبديده وضياعه .

6- **المرونة والبساطة :** التنظيم الجيد هو الذى يقبل التعديل وفقا لمقتضيات التطوير دون أن يحدث تغير جذرى فى معالمه الأصلية، لذا ينبغى أن يكون بسيطا لا تعقيد فيه .

7- **استقرار التنظيم :** فالتنظيم المدرسى الجيد يجب أن يتميز بنظام واضح محدد لصنع القرارات، ويتميز بوجود معايير وأسس واضحة المعالم

وبناء على ما سبق فإن التفويض الفعال هو الذى :-

أ- يمنع تداخل الاختصاصات فى المدارس التى يتولى قيادتها أكثر من مدير ؛ كمدير الإدارة، ومدير المدرسة، وناظر المدرسة ففى بعض الأحيان قد يحدث تضارب وتداخل فى إصدار التعليمات والقرارات مما يؤدى إلى خلل فى العملية التعليمية بالمدرسة، ويأتى التفويض ليعالج تلك المعضلة لأن التفويض على مبدأ توحيد مصدر الأوامر حيث تصدر الأوامر والتعليمات من مدير

واحد يلجأ إليه العامل المفوض للمراجعة، فوحدة الأوامر تؤدى إلى التنسيق الذى يحقق التكامل والتناغم بين جهود العاملين بالمدرسة .

ب- يعتمد على إحتفاظ مدير المدرسة أو المؤسسة بالمهام التى لا يستطيع غيره القيام بها كالعملية الإدارية الأساسية مع تفويض الأعمال والأنشطة الثانوية بحيث يسمح للعاملين بصنع القرارات والتعامل مع مشكلاتهم بأنفسهم وتقديم اقتراح التغيرات وتطبيقها مما يلقى بالكثير من الأعباء عن كاهل مدير المدرسة أو المؤسسة التعليمية .

ج- يحد من معوقات فاعلية التنظيم عن طريق تحديد الاختصاصات المسندة إلى العاملين المفوضين لمنع تضارب وتعارض الاختصاصات .

د- يسمح بمراجعة واستعراض المعلومات المختلفة، فهو يشجع العاملين على التقدم بمقترحات وأفكار جيدة، مما يساعد على تحقيق أهداف المدرسة أو المؤسسة دون التقيد بطرق بعينها .

ه- يعتمد على إقامة الاجتماعات فى أزمنة محددة مع إبلاغ المشاركين فى الاجتماع بالحضور والتنوع بين الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية وإدارة النقاش الجماعى الذى يعتبر فرصة للاحتكاك والاتصال بين العاملين .

و- تنظيم المعلومات وحفظها وصياغتها بأسلوب مسلسل مبسط واضح مفهوم للجميع.

ز- يقوم على الربط بين كافة الاتصالات المتشابكة وخاصة عند مواجهة موقف متأزم لأن الاتصال يؤدى إلى تبادل المعلومات والأفكار مما يسهم فى استقرار التنظيم داخل المدرسة وفقا للتشريعات الدستوريةو القانونية دون تضارب أو تعارض .

التوجيه والتفويض

يتصل التوجيه بالسلطات الممنوحة، ولهذا فإن تحديد المسئوليات والسلطات التى تفوض إلى العاملين وفهمهم لها يساعد على كفاءة التوجيه، ومن ثم فإن العلاقة بينهما علاقة تأثير وتأثر، فالتفويض يخلق نوعا من الالتزام والإنفتاح ويساعد المديرين على التخلص من الانغلاق و التعصب أو التحيز و من ثم فالانفتاح يخلق

فرصا لسماع آراء ووجهات نظر العاملين . كما يعمل التفويض على تطوير عملية الاتصال حيث يتم الاتصال بشكل مخطط بعيدا عن العفوية .

الرقابة والتفويض

الرقابة عملية لها مجموعة من العناصر تقتضى إعداد نوع من التصور للنتائج النهائية لأى فعل أو قرار يتم صنعه، والتأكد من كونه سيتم وفقا لما هو مرسوم والتأكد من أن ما تحقق هو فى صالح المدرسة أو المؤسسة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا ما أظهرت المتابعة خللا ما فى النتائج .

ودور التفويض هنا يتمثل فى :

- أن يتم التعرف على أداء العاملين على فترات دورية فى نهاية كل مرحلة من مراحل العمل الموكل إليهم حيث يتم مناقشة العاملين فى أدائهم بصورة تنمى فيهم روح المسئولية والتعاون .
- وضع مستويات للأداء المميز وفقا للمعايير المتفق عليها مع العاملين المفوضين، كما يعتمد على وضع سياسة واضحة ثابتة وعادلة للحوافز والمكافآت، ومن ثم تطبيق مبدأ الثواب والعقاب بصورة عادلة وفعالة .
- تفعيل أسلوب الرقابة بالأهداف حيث يحدد المدير المهام المراد تفويضها حسب النتائج المتوقعة، وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الموضوعة .

خامسا : التفويض والحد من المشكلات الإدارية :-

وهنا سوف يتم التعرض للمشكلة ودور التفويض فى حلها:-

أ- التفويض والتردد فى إتخاذ القرار :-

إن العاملين بالمدرسة هم الأشخاص القادرون على صنع القرارات المتعلقة باحتياجاتهم واحتياجات المتعلمين، والقرارات المتعلقة بالحد من المشكلات التى تعترض عملهم اليومى، ولكن الواقع يؤكد أن مشاركتهم تميل إلى الحد الأدنى ولا سيما فى علمية صنع القرار .

وهنا يكمن دور التفويض الذى يؤكد المشاركة فى صنع القرار مما يزيد من فاعلية العاملين ويكشف عن مواهبهم،كما يعتمد التفويض على ان خطوط الاتصال

مفتوحة حيث يتم توزيعها بأسلوب مخطط بعيدا عن الفوضى،مما يتيح فرصة توفر المعلومات الازمة و يؤكد التفويض فرصة اختيار أفضل الطرق لتحقيق الأهداف العامة للمدرسة مما يجعل عملية صنع القرار فعالة .

ب- التفويض وغياب المشاركة :-

يحبذ الإدارى الناجح المشاركة فى صنع القرارات، ومشاركة الجميع فى أعباء الإدارة وتفعيل الخبرات والمعلومات، فالإدارى الناجح يميل إلى تطبيق الأسلوب الديمقراطى ويبتعد عن الإستبداد أو التسلط والتفويض له دور فى عملية المشاركة حيث يسمح بمشاركة العاملين فى المدرسة فى تحديد السياسات ووضع الخطط والبرامج وتحقيق التعاون والتنسيق .

ويعمل التفويض على شعور العاملين وإحساسهم بالمسئولية حيث يجعل العمل بالمدرسة مسئولية جميع العاملين بها .

ج- التفويض والقصور فى إدارة الموارد البشرية

1- يعد نظام إدارة الموارد البشرية من الأنظمة الهامة بالمدرسة حيث تتكامل مع الأنظمة الإدارية الأخرى لتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية التى تشمل التدريب والتطوير وتحسين وتطوير الإنتاجية وتقييم أداء العاملين .

2- والتفويض وسيلة هامة لتوظيف الموارد البشرية، حيث يتم وضع الفرد المناسب فى المكان المناسب .

3- ومن خلال التفويض يتم إسناد الأعمال إلى بعض العاملين بالمدرسة، ويتم توجيههم للأداء المتميز مع توفير كافة الوسائل المادية والمعنوية اللازمة لذلك.

4- يستند التفويض على حرية الاقتراح للعاملين فى صنع القرارات المناسبة لإنجاز الأعمال الموكلة وبالتالى تعمق الديمقراطية فى المدارس، مما يزيد من قوة العلاقة بين مدير المدرسة والعاملين بها .

5- يساعد التفويض المدير على ترتيب أولوياته، وهذا يسهم فى تركيزه للممارسات الرئيسة، ويعمل على زيادة حماس العاملين للعمل، ويفعل عملية الاتصال. و إدارة الموارد البشرية تعتمد على استخدام أفضل للمناقشات الرسمية من أجل تحقيق النمو المهنى للمديرين والعاملين على حد سواء وهنا

يسهم الجميع فى تقديم الآراء والمقترحات، ومع تنسيق الجهود تستطيع المدرسة مواكبة الثورة التكنولوجية .مما سبق يتضح أن التفويض يعد من وسائل ادارة الموارد البشرية الهامة

د- التفويض والقصور فى إدارة الوقت

- التفويض من استراتيجيات إدارة الوقت داخل المدرسة أو المؤسسة التربوية .
- يعتبر التفويض خطوة هامة للاستفادة القصوى من الوقت، كما يساعد التفويض مدير المدرسة فى تنظيم وتخطيط يومه المدرسى وتوزيع الأعمال والاستفادة من وقته إلى أقصى درجة ممكنة .
- يقوم التفويض على تحليل المشكلات وتنمية المساعدين الاكفاء مع الفاعلية فى استخدام البيانات والمعلومات وتوصيفها فى صنع القرار، وهذا يعد استثمارا للوقت فيما هو مفيد ومجدى .

وبناء عليه يعتبر التفويض من أساليب إدارة الوقت الهامة، فهو ضرورى لكافة المستويات داخل المدرسة .

هـ- التفويض والعجز فى مواجهة الأزمات

1- يعتبر التفويض خطوة ضرورية فى إدارة الأزمات باعتبارها ظروف استثنائية تتطلب صنع قرارات تكون محصلة للتفاعل بين الجهود لحل الأزمة فى ظل مناخ من السرعة والكفاءة، ولما كان من الصعب على مدير المدرسة القيام بالعمل وحده وقت الأزمات فهو يحتاج إلى مشاركة الآخرين والاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم وقت الطوارئ والأزمات خاصة المفاجئة .

2- ويتم التفويض من خلال تشكيل فريق لإدارة الأزمات بهدف منع حدوثها أو التخفيف من حدتها، لذا كان لابد من إعداد فريق لإدارة الأزمات يكون كوحدة مراقبة للأوضاع عن قرب، يقوم بتحليل الأوضاع والإمكانات المتاحة وصنع القرار المناسب .

3- ويتم التفويض فى جميع مراحل الأزمة، وهى :-

أ- مرحلة ما قبل الازمة : حيث يتم التكليف بجمع المعلومات وتحليلها وإعداد خطط وسيناريوهات للأزمات والتدريب لمواجهة الأزمة .

ب- أثناء الأزمة : تقدير وتقييم الموقف وتحديد أبعاد الأزمة وتقييم البدائل .

ج- ما بعد الأزمة : تحليل وتقييم الخطط الحالية وتصميم نظام إنذار مبكر اعتمادا على الخبرة المكتسبة من مواجهة الأزمة .

يتضح من العرض السابق أن التفويض أداة فعالة لتحسين الأداء وسرعة انجازه، ومن ثم على المدير أن يعمل على تفويض الآخرين وفقا لقدراتهم واستعداداتهم وميولهم للنهوض بالعملية الإدارية تربويا وتحصيليا وماليا ونشاطا، وهذا يحتاج إلى مدير المدرسة الفعال الذى يؤمن بالتفويض واهميته، ويهيىء للعاملين معه فرصة أداء التفويض بفاعلية، ويمكن تلخيص الخطوات التى ينبغى مراعاتها عند التفويض فى الآتى :

- تحديد المهمة موضوع التفويض بشكل واضح مع ابراز أهدافها .
- الديمقراطية فى التعامل مع العاملين ومشاورتهم والتعرف على آرائهم ومقترحاتهم .
- التأكد من فهم العاملين للمهمة .
- الاتفاق على الأولويات مع وضع جدول زمنى لتحديد الأهم فالمهم .
- تسجيل التفويض مع العاملين كتابة .
- منح سلطة تتناسب مع المسئولية .
- المتابعة والتقييم بدقة وموضوعية وفقا لمعايير علمية واضحة .

وخلاصة القول أن التفويض له دور فى تحسين العمليات الإدارية (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة) حيث يعتبر الوسيلة المثلى لترشيد الجهود وتفعيلها، وفى نفس الوقت ضمان لإنجاز جميع عمليات الإدارة بصورة جيدة وفعالة . وبصورة متكاملة وشاملة ومستمرة من خلال ما يوفره من اتصالات جيدة جديدة تتيح حسن التصرف فى الأمور المختلفة داخل المؤسسة، وما يتيحه من مشاركة فى صنع القرار كما يلعب التفويض دورا فى الحد من المشكلات الإدارية والصعاب التى قد تعترض

سير العمل اليومى . ومن ثم فهو الضمان لقيام العاملين بآداء دورهم الوظيفى على الوجه الأكمل، و يعد التفويض من أفضل العوامل لتوظيف طاقات المدرسة أو المؤسسة بإمكانياتها المادية والبشرية حتى يتم العمل بكفاءة مع اقتصادية الوقت والجهد والمال، و يسهم التفويض أيضا فى تفعيل الممارسات الديمقراطية داخل المؤسسة، ويعمل على إيجاد قنوات اتصال مفتوحة لأداء الأنشطة وتحقيق الأهداف بكفاءة وإتقان ومن ثم تقدم ونجاح .

الفصل الحادي عشر

التجديد والتغيير في إدارة المؤسسات التعليمية



مقدمة:

على الرغم من أن التغيير والتجديد من سنة الله فى الكون وأن دوام الحال من المحال فإننا نعيش الآن عولمة ثقافية وتعليمية متغيرة ومتجددة لها تداعياتها الفكرية والإدارية والمعلوماتية والإتصالاتية، هذه العوامل تحتم على الجميع خاصة فى دول العالم الثالث، وبخاصة فى الدول العربية أن تستجيب دوما للتطور والتغيير والتجديد لتواكب كل هذه الطفرات السريعة المتلاحقة والمتلاطمة والمتجددة حتى نسهم فكريا وإداريا وتكنولوجيا وعلميا فى الإنتاج الفكرى والقوة الحضارية العالمية والإقليمية والمحلية، ونعيش المنافسة العالمية فى كافة ميادين الفكر والإنتاج .

وفى هذا الفصل سوف نتناول :

- التجديد والتغيير فى الإدارة .
- التجديد والتغيير وعلاقتهما بالتطور والإصلاح .
- خصائص التجديد والتغيير التربوى الفعال .
- أهداف التجديد والتغيير .
- معايير التغيير والتجديد .
- مصادر التجديد والتغيير .

1- التجديد والتغيير فى الإدارة التعليمية .

ويقصد به تلك العملية المنهجية المنظمة التى تتضمن إدخال المعرفة العلمية الجديدة، وإضافة التكنولوجيا المعاصرة إلى مدخلات وعمليات النظم الإدارية من فكر وأهداف، وسياسات وخطط وبرامج وتجهيزات بما يمكن الإدارة أو المؤسسة من الانتقال والتحول فى مسارها من وضع قديم إلى وضع جديد يحظى بالتوازن النسبى فى حركة مكونات وآليات وجودة المخرجات الإدارية بما يمكن المؤسسات التربوية من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية فى إطار من التشريعات والقوانين والمعايير العلمية والاجتماعية والفكرية والتشريعية. وبناء على ما سبق فإن التجديد يقصد به التحديث مسايرة للمعاصرة والعولمة والمتغيرات الدولية والمحلية سواء على مستوى المؤسسات التربوية من حيث الإدارة أو المنهج أو المساقات والمقررات .

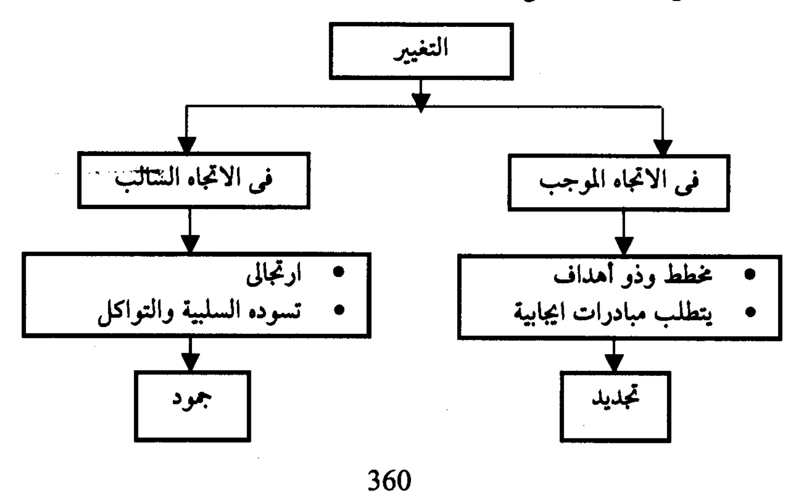
والتجديد فى الإدارة يعنى التغيير الايجابى فى الأوضاع القائمة وتحويلها إلى أوضاع أفضل لصالح الفرد والمؤسسة بل والمجتمع . وهذا يتطلب ممارسات وإجراءات متعددة لها أسس معرفية تحدد أوجه النشاط المبذول لتوجيه مسارات العمل الإدارى نحو تحقيق الأهداف .

2- **التغيير** : لغويا يقصد به التبديل أى جعلت الشئ على غير ما كان عليه وفى الإصطلاح يقصد به تغيير الشئ عن حاله الذى كان عليه من قبل واستبداله بغيره، والتغيير عكس الثبات . ومن ثم فهو مفهوم دينامى علاقى يتم بالإرادة، وتنوع تام، ويحدث التغيير بفعل قوى خارجه عن الشئ لتبديله كلية أو بصورة جزئية وتحويله إلى غيرما كان عليه .

- العلاقة بين التجديد والتغيير :-

الملاحظ أن التغيير ذو اتجاهين أحدهما إيجابى يسير فى الاتجاه التقدمى، ويحمل فى طياته المرغوب نحو الأفضل لصالح الفرد أو المجتمع أو كليهما، وهو التغيير الخلاق المبدع. أما النوع الثانى فيتجه إلى السلبية ويسير فى الاتجاه اللامرغوب، وهو تغيير يتميز بالإهدار والنقص والسير نحو التخلف، وهو ضد مصلحة الفرد والمجتمع .

والتغيير ليس غاية أو هدفا فى حد ذاته بل هو وسيلة للإصلاح الشامل المنظم المنسق وفق قيم وفلسفة ومفاهيم وأساليب وطرق علمية ذات أهداف واقعية حقيقية موضوعية قابلة للتطبيق . وهنا يكون التغيير تجديدا لصالح الفرد والمجتمع على حد سواء، وعليه فإن التجديد فى الإدارة وأساليبها هو تغيير إيجابى للفكر والممارسات والإجراءات . والمتأمل يلاحظ ان هناك علاقة بين التغيير والتجديد، هذا الاتفاق أو تلك العلاقة يمكن التعرف عليها من خلال الشكل التالى :-



وقد يشمل التغيير كافة جوانب العملية التربوية والإدارية، وهنا يكون تغييرا شاملا أما إذا اقتصر على جانب واحد أو جزئية معينة يكون التغيير جزئيا وعلى أية حال إذا كان فى الاتجاه الايجابى والتقدمى يصبح تجديدا . والتغيير قد يأخذ أحد الأنواع الثلاثة الآتية تغيير نسبى، وآخر تدريجى وثالث جذرى والتجديد والتغيير يرتبطان بمفاهيم آخرى مثل الإصلاح، والتطوير والمتأمل يجد أن التجديد فى الإدارة جزء من عملية الإصلاح الإدارى الشامل يكون متسقا ومتناغما، وكأن العلاقة بين التجديد والإصلاح هى نفس العلاقة تقريبا بين التغيير الجزئى والتغيير الشامل . والإصلاح جزء من عملية تحول شامل فى الإدارة ينطوى على تغيرات هيكلية رئيسة وما يتصل بها من ثقافة وأهداف واستراتيجيات وطموحات وغيرها .

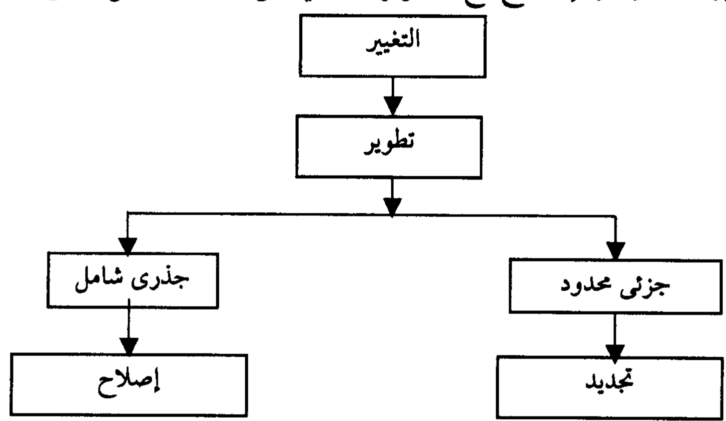
والإصلاح الإدارى يكون خيارا لسياسات وتغييرات جوهرية فى الاستراتيجيات الإدارية والتربوية وعليه فإن القرارات المتعلقة بالإصلاح مسئولية السلطات الحكومية، والهيئات التشريعية فى المجتمع الذى يحاول إحداث التغيير الهادف المقصود من أجل الإصلاح والسير فى الاتجاه التقدمى .

وهنا ينظر إلى الإصلاح الإدارى على أنه عملية طويلة الأمد لأنها عملية متعددة المراحل والخطوات والخلاصة أن الإصلاح الإدارى هو عملية بحث مستمر عن إحداث توازن بين الإدارة وسياقها التربوى والاجتماعى والثقافى والاقتصادى، ويتم بالتقدم والاستمرار فى الاتجاه الموجب نحو تحقيق الأهداف، ويعد أحد أشكال التحول التدريجى لتحقيق الأهداف المنشودة وكأنه عملية نمو للنظام الإدارى والتربوى .

وهناك مفهوم آخر لا يقل عن الإصلاح أهمية فى ارتباطه بالتجديد والتغيير وهو مفهوم التطوير، وهو بوجه عام حالة من الحالات التى يكون فيها التغيير الايجابى مفعما ومحملا بقيم أخلاقية وعلمية واجتماعية محسوبة ومدروسة من أجل تحقيق التقدم المطلوب وإنجاز الأهداف المنشودة .

وفى مجال الإدارة يقصد بالتطوير : مجموعة التغييرات الإيجابية المحملة بالقيم التربوية والعملية والإدارية التى تحدث فى نظام إدارى تربوى معين فى مجتمع ما وزمان بهدف زيادة فاعلية وتحقيق أقصى كفاية إنتاجية أو تحويل وضعه ليكون أكثر استجابة لحاجات التغيير الاجتماعى والإدارى والتربوى والاقتصادى والثقافى المنشود فى المجتمع حتى يصبح هذا المجتمع أكثر مواكبة لمعطيات العصر .

والتطوير له وجهان الوجه الأول : هو التجديد، والوجه الثانى: هو الإصلاح، ومحل التمييز بين هذين الوجهين يكمن فى القيمة المضافة إلى اتجاه التنمية، ويمكن تمثيل العلاقة بين التجديد والإصلاح مع التطوير والتغيير من خلال الشكل الآتى :-



فى الاتجاه الإيجابى ومحمل بقيم عملية ومجتمعية مرغوبة

ومن خلال استقراء الشكل السابق تتضح أن علاقة التجديد بالتطوير هى علاقة الجزء بالكل، حيث أن التغيير الايجابى يؤدى إلى التطوير وهذا يوضح - أيضا - أن علاقة التطوير بالتغيير هى علاقة الجزء بالكل، وعليه فإن التجديد والتطوير نابعان من التغيير الايجابى التقدمى ذى القيم المرغوبة التى تهدف إلى التنمية والإصلاح والمنفعة وإشباع الرغبات وتلبية الحاجات عن طريق تحقيق الأهداف المنشودة بأقل جهد وأسرع وقت مع توفير المال .

خصائص التجديد والتغيير التربوى الفعال :-

تكمن أهمية التجديد الإدارى التربوى فى إطار المؤسسات التعليمية التى يحدث فيها فيما يقدمه من تحديث وتطوير لأشكال الأداءات والممارسات تلبية لمتطلبات العصر واحتياجات المجتمع، كما تختلف التجديدات التربوية فى انتشارها ومدى ذيوعها فى النظم الإدارية والتعليمية من مكان لآخر ومن وقت لآخر فمنها ما ينتشر بسرعة وسهولة والآخر قد يحاط بعوائق، ومن ثم يأخذ وقتا وجهدا حتى يلقى الذيوع والقبول المنشود . على العموم إن التجديد التربوى والتغيير الفعال فى الإدارات والمؤسسات التربوية له من الخصائص والسمات ما يلى :-

- الرغبة (العقيدة) أو الإرادة :-

وتستند إلى الجانب العقلى فى إحداث التجديد فى الإدارة التربوية باعتباره الجانب الايجابى للتغيير . لأن التجديد، لا يحدث من تلقاء نفسه دائما، وإنما من خلال قوة دافعة وإدارة عاقلة واعية قوية وفكر مستنير لأن التجديد عمل إرادى مقصود ومخطط معتمد على آليات ووسائل مدروسة وممارسات مبنية على أسس موضوعية ذات أهداف واضحة واقعية فى زمان معين ومكان محدد . وهذا يتطلب امتلاك الشجاعة والإقدام لإجراء التجديد مع إعادة ترتيب وتنظيم المكونات والهياكل السابقة . **والتغيير والتجديد**:- فى الإدارة يشتمل على الإرادة والتخطيط من أجل تحسين الخدمة التربوية .

- النسبية :-

وتوحى النسبية بالأفضلية فى تبنى تجديد ما على آخر لاعتبارات تفضيلية وأسبقية معينة، كما أن النسبية تشير إلى أن ما يعتبر تجديدا تربويا وإداريا أساسيا فى نظام ما قد يعتبرها أمرا هامشيا فى نظام آخر، حيث تتوقف الأهمية على المعايير الاجتماعية والعلمية والاقتصادية والسياسة والفكرية والثقافية السائدة فى كل مجتمع .

والنسبية – أيضا – تشير إلى أنه لا يوجد تجديد مطلق يستمر مدى الحياة، فإذا ما أجرى تجديد ما، وتمر عليه فترة زمنية إلا ونجد أنفسنا أمام مطالب تجديدية آخرى . وهذا يعنى أن التجديد فى جوهره أمر نسبى مرن يتمشى مع طبيعة الأوضاع والمتغيرات القائمة فى المجتمع. فكل قديم كان فى زمانه جديدا، وهكذا إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها .

- التوافق :

ويشير التوافق إلى مدى اتساق التجديد مع النظم والأعراف والتقاليد والقوانين والقيم السائدة بالإضافة إلى تناغمه مع ظروف الإجراءات والممارسات الإدارية . فإذا لم يتوفر التوافق يصبح مصير التجديد التأجيل أو الرفض أو الإهمال . ويحتاج التوافق إلى شئ من التوازن بين القديم المتوارث والحديث المعاصر المستورد حتى لا يحدث صراع بين القديم والجديد ويؤدى إلى تضارب بين الأفكار، وينجم عن ذلك هدر للطاقات وجمود للفكر وتبديد للقدرات . كما يتطلب التوافق السير وفق قيم وأخلاقيات المجتمع، وفى نفس الوقت العمل على تلبية مصالح الفرد والمجتمع فى آن واحد مع تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة . وهذا يعنى أن التوافق الإدارى فى المؤسسات التربوية عملية ديناميكية مستمرة مرنة تهدف إلى إيجاد فرص لانسجام المتناقضات وصهرها فى قوالب أو بوتقة واحدة لمنع التضاربات والصراعات .

- التعقيد :

وهذا يعنى أن التجديد الإدارى التربوى والتغيير الفعال أمر صعب فى الفهم والتشغيل والتطبيق والتقييم والتعميم .

فالتجديد غاية فى التشابك والتداخل والصعوبة والتعقيد، وهذا يتطلب دراسة التجديد، والتدرج به من السهولة إلى الصعوبة تبعا لأسلوب منهجى منظم حتى تتحول هذه الصعوبة إلى أمر ميسور سهل الفهم والاستيعاب والتطبيق والتقويم والتعميم . علما بأن التجديد التربوى والإدارى الذى يتضمن الماديات الجديدة أيسر بكثير من التجديد التربوى فى العلاقات والأفكار الإنسانية القائمة بين أطراف العملية التعليمية والإدارية، كما أن التجديد الإدارى والتربوى الذى يحتاج إلى قبول فردى أسهل فى التطبيق من التجديد الذى يتطلب قبولا جماعيا .

والتعقيد أمر نسبى فما هو صعب على فرد قد يكون سهلا عند آخر، وما هو بعيد المنال فى مجتمع ما قد يكون فى متناول اليد فى مجتمع آخر .

- التواصل :

ويراد بالتواصل مدى قدرة التجديد على الانتقال والانتشار فى مختلف جوانب النظام الإدارى والتعليمى للمؤسسات التربوية الأساسية (الرئيسة) أو الفرعية من خلال قنوات متخصصة رسمية وغير رسمية للاتصال قادرة على التغلغل والوصول إلى كافة المستفيدين داخل وخارج نطاق المؤسسات التربوية . فالتواصل يتضمن القدرة على تعميم التجديد والانتقال به من موقف تجريبى محدود إلى موقف ميدانى أكثر توظيفا وانتشارا .

والملاحظ أن التجديدات المادية والتكنولوجية من السهل أن تنتقل وتنتشر بينما المعتقدات والأفكار قد تكون أصعب بكثير فهى فى حاجة إلى مزيد من الجهد والوقت .

- التجريب :-

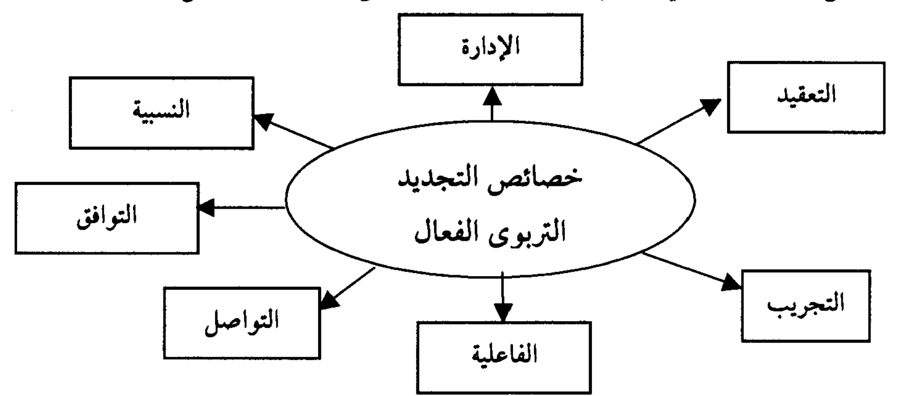
ويراد بالتجريب مدى قابلية التجديد للتجريب على نطاق ضيق فى الإدارة التعليمية والتربوية للتعرف على السلبيات والايجابيات، وتقدير الآثار والنتائج، ومن ثم الوصول إلى القرار المناسب بشأن التعميم اقتصادا للوقت والجهد وادخار للمال .

- الكفاية والفعالية :

يقصد بها العلاقة بين الأهداف ونوعية المخرجات، وهى دليل على استمرار عمل المؤسسة ككل فى أداء وظائفها بالجودة الشاملة والمعايير على ضوء الأهداف المحددة

سلفا، وكذلك تشتمل على العلاقة بين المدخلات والمخرجات، وتقسم الكفاية الإدارية إلى : كفاية داخلية وكفاية خارجية .

والفعالية المتعلقة بالتجديد التربوى والإدارى الفعال تشير إلى قدرة هذا التجديد على حسن استخدام التسهيلات الممكنة واستغلال الموارد المتاحة والإمكانات مع استثمارها بأفضل الوسائل وفقا لمعايير ومواصفات علمية من اجل تحقيق الطموحات المتوقعة ولتوضيح خصائص التجديد والتغيير التربوى والإدارى الفعال يمكن الإستعانة بالشكل التالى :-



- **أهداف التجديد والتغيير التربوى الفعال :-**

يهدف التجديد والتغيير التربوى الفعال فى مجال الإدارة التربوية إلى :-

- إحداث التغيير الايجابى المحمل بالقيم العلمية والتربوية والإدارية والأخلاقية لتجويد مخرجات الإدارة التربوية وفقا لتشريعات قانونية وفى إطار من أخلاقيات وقيم وأعراف وتقاليد المجتمع الذى يبغى التجديد .
- دفع الواقع وإثرائه بالجديد علميا وفكريا وتكنولوجيا وإجرائيا من خلال قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية من إعلام وصحافة وإذاعة وتلفاز .
- مساعدة الإدارة على تلبية متطلبات التجديد الذاتى فى الإدارة ومواجهة المشكلات التعليمية والإدارية بشكل جدى وفعال .
- مساعدة الإدارة على تلبية حاجات التغيير الاجتماعى وتحقيق خطط التنمية واستيعاب معطيات ثقافة العصر المطردة والمتراكمة حتى لا نتخلف عن ركب الحضارة وسباق التقدم العلمى العالمى .

- **معايير التجديد والتغيير :-**

لإنجاح أى عمل جديد لابد من وجود معايير وضوابط تحكم هذا العمل، والتجديد كغيره من المتغيرات لكى يؤتى ثماره وأكله بصورة ملموسة وواضحة فلابد من معايير ومحكات وضوابط تحكم هذا التجديد أو ذاك التغيير حتى نتفادى الارتباك واضطراب العمل وتضارب القرارات، وهذا يتمشى مع طبيعة التجديد التى هى فى فحواها عملية تغيير واعية محملة بالقيم الثقافية والأخلاقية والعلمية ذات المرغوبية الإجتماعية التى تحكم آلية هذا التجديد، **ومن أهم هذه المعايير ما يلى :-**

- **أن يلبى التجديد حاجات التطور والتغيير الاجتماعى فى ثقافة المجتمع** وهذا يشير إلى أن التجديد ضرورة تعكس حاجات التغيير الاجتماعى استجابة للتحويلات الجذرية التى طرأت على بنية وثقافة المجتمع خاصة فى المجتمعات العربية . وتستجيب لمتطلبات التنمية فى كافة ميادين الحياة .
- أن يعكس التجديد فى المؤسسات التربوية وإدارتها روح العصر ومعطيات التقدم العلمى والتقنى السائد : وهذا يعنى أن التجديد فى الإدارة التربوية والتعليمية هو انعكاس لظروف العصر الحديث ومتغيراته العلمية والتكنولوجية، وما يشمله العصر وما يحتويه من نظريات علمية حديثة وتطبيقات جديدة ووسائل وأدوات متطورة فى شتى مجالات العلم والمعرفة كيفا وكما أى انه لابد من التفاعل مع معطيات العصر وفق القيم الثقافية والمعايير الاجتماعية المرغوبة وذلك من اجل الدخول فى المنافسة العلمية والإدارية والتعليمية العالمية حتى لا نصاب بالجمود والتخلف، وهذا يتطلب بذل الجهود العلمية والإدارية المتواصلة لإنتاج وصنع المعرفة تلبية لاحتياجات المجتمع الحديث .
- أن يقدم التجديد والتغيير التربوى حلولا علمية وعملية وموضوعية لمشكلات وحاجات المؤسسات التربوية بل والمجتمعية فى كافة مناحى الحياة الفكرية والاقتصادية والاجتماعية : حيث أن الواقع الراهن مثقل بالعديد من المشكلات ومفعم بالهموم الخدمية والعلمية والبحثية ونقص الإمكانات . ومن ثم فإن الوعى بخطورة المشكلات الكامنة فى المؤسسات التربوية وإدارتها، والعوامل التى تقف وراءها ووضع الخطط والبرامج الإصلاحية لطبيعة هذه المشكلات على درجة من الأهمية لإحداث التجديد التربوى والإدارى المنشود، وفى نفس الوقت يعد

التجديد والتغيير عاملا من عوامل استنفار الطاقات الإبداعية للسيطرة على هذه المشكلات، كما تكمن أهمية التجديد فيما يقدم من حل للمشكلات الراهنة وصياغة رؤى مستقبلية للمشكلات المتوقعة، ومن ثم تكمن أهمية التجديد فى قيمته التطبيقية أو الوظيفية، وما يقدمه للمجتمع من خدمات سواء على مستوى الأفراد أو المجتمع، وسواء أكانت هذه الخدمات علمية أو تعليمية أو ترفيهية أو تحديث أو تطوير لغالبية أشكال المؤسسات أو المجتمع على وجه العموم .

- **أن يحافظ التجديد والتغيير فى إدارة المؤسسات التربوية على الجوانب الإيجابية والعوامل ذات القيم المميزة للأخلاق والثقافة والهوية والوطنية .**

فلكل مجتمع خصوصياته الثقافية والأخلاقية وعاداته وتقاليده وقيمه الروحية والأخلاقية التى تختلف من مجتمع لآخر ومن ثقافة لأخرى . والنظام التربوى هو الذى يقى ثقافة المجتمع من عوامل الخطورة والهدم الداخلية أو الخارجية، ويعمل على حمايتها من الملوثات والتهديدات وأطماع الغزو الثقافى الدخيل، كما أن النظام التربوى هو الذى يسهم فى تنمية متغيرات ثقافة المجتمع عبر التفاعل الإيجابى مع قيم الثقافات الأخرى التى يتعامل معها تأثيرا وتأثر أخذا وعطاء .

ويؤكد التربويون على العلاقة الوثيقة بين الثقافة والتربية فى أى مجتمع، أى أن التربية لا وجود لها بغير ثقافة تربط بين أبنائها الذين يحملونها، ويتفاعلون معها، وينقلونها ويطورونها وصولا إلى التكامل الثقافى والفكرى . فالتربية هى المسئولية عن الحفاظ على الهوية التى تمثل الشخصية الثقافية للمجتمع، وتعمل على تنمية المتغيرات الثقافية لديه عبر التفاعل الإيجابى مع الآخر . وهذا يعنى أن التجديد فى المؤسسات التعليمية والتربوية وإداراتها لا يتجاهل القيم الثقافية واللغوية والدينية والتاريخية للمجتمع بل يعمل مع هذه المؤسسات جميعا، ومع مؤسسات المجتمع الأخرى على تعميق الانتماء الوطنى فى ظل أوضاع العولمة وتحدياتها الثقافية والفكرية والأخلاقية .

فالتجديد فى الإدارة والمؤسسات التربوية ينبغى أن يكون نوعا من الخصوصية فى إطار المحافظة على الطابع المميز لثقافة المجتمع، والتأكيد على قيمه الحضارية، وهذا يتطلب أن ينطلق التجديد من احتياجات المجتمع واهتماماته مع الانفتاح على ثقافة الغير، والتفاعل معها، والأخذ منها بما يتناسب مع طبيعة المجتمع الثقافية والاجتماعية والدينية والأخلاقية .

- **أن يكون مسئول الإدارة التربوية على درجة عالية من الوعى بمطالب التنمية الشاملة فى المجتمع وأولوياتها فى التجديد التربوى** وبرامجه لأن الأهداف الإستراتيجية للتجديد هى التى توجه مسار وسبل هذا التجديد وممارساته وإجراءاته فى فترات ومدد زمنية محددة، وهنا يجب ألا تنحصر هذه الأهداف على توجيه الوظائف التعليمية والتربوية والخدمية داخل أسوار المؤسسة، وإنما تتعداه إلى توجيه كل الأنشطة التربوية ذات العلاقة بالعوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية . لأن التجديد التربوى والإدارى ليس هدفا فى ذاته بل هو آلية فعالة لتطوير الأداء التربوى فكرا وممارسة . ولكى يتم هذا لابد من أن يطلع رجال المؤسسات التربوية على مطالب التنمية القومية الشاملة فى المجتمع تفاعلا واستنتاجا فى الواقع المعاش لكى يحدث دمج وربط بين برامج التجديد والتغيير التربوى بالواقع واحتياجاته . وهذا المنطلق يمكن أن يجعل للتجديد فى المؤسسات التربوية دورا فعالا فى ربط التعليم بأهداف ومطالب التنمية الشاملة فى المجتمع .

وينبغى على المعنيين بالعملية التعليمية والتربوية والإدارية داخل المؤسسات التربوية أن يكونوا على وعى تام باحتياجات سوق العمل ومتطلبات خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية ومتابعة قضايا التنمية الشاملة وتنوع التخصصات بما يتمشى مع مختلف الوظائف والأعمال داخل المجتمع، وما يحتاجه سوق العمل، ومن ثم فإن الضرورة تقتضى ربط مخرجات التعليم بمتطلبات التنمية .

- **وعى رجال السياسة والثقافة والإعلام بمطالب التجديد التربوى :**

نظرا لأن أهداف التعليم تمثل طموحات جميع طبقات وفئات وطوائف المجتمع، وفى نفس الوقت تعبير عن احتياجات مختلف ميادين العمل والإنتاج والخدمات وهذا يحتم مشاركة المسئولين فى توجيه هذه القطاعات من رجال الفكر والثقافة والسياسة والإعلام والاقتصاد، وذلك لوجود ارتباط عضوى دائم قائم بين التربية والتعليم والسياسة والاقتصاد. فالسياسة العامة تحكم مسارات حركة المجتمع فى قطاعاته المختلفة لتحقيق أهدافه القومية، ومنها القطاع التربوى، ومن ثم فإن المؤسسات التربوية إحدى منظومات المجتمع تؤثر وتتأثر بحركة هذا المجتمع وتتفاعل معه سلبا وإيجابا، وعليه فإن التعليم المتطور وتجديده فى حاجة إلى سياسة تدعمه ماليا وتنظيميا، وتوجه مساراته الفنية والأدائية، ومن هنا تبدو أهمية التكامل بين توجيهات السياسة العامة والممارسات التربوية التجديدة .

- **التوجيهات المستقبلية فى خطط وبرامج التجديد التربوى والإدارى :-**

تعد محاولة استشراق المستقبل اجتهاد منظم علمى يهدف إلى التعرف على مجموعة التوقعات التى تشمل المعالم الرئيسة لأوضاع ومتغيرات مجتمع ما خلال مرحلة زمنية مقبلة محددة، واستشراق المستقبل ينطلق من استلهام الماضى ودروسه، وتفعيل معطيات الحاضر للوقوف على أثر دخول عناصر مستقبلية جديدة فى النظم الإدارية والمنهجية والتربوية ونظام المجتمع ككل .

والتجديد التربوى الايجابى يعتمد على أساليب دراسة المستقبل من أجل تطوير مدخلات وعمليات ومخرجات العملية التعليمية والبحث العلمى حتى تتمكن المؤسسات التربوية من الإسهام فى ثقافة ومتطلبات العصر . وعليه فإن المؤسسات التربوية فى حاجة إلى التماس المستقبل لتطوير الحاضر أى يجب الاهتمام بمؤسسات تربية المستقبل باعتبار ذلك ضرورة قومية حتمية فى إطار استخدام مفاهيم التصور والتوقع المحسوب وعبر أساليب دراسة المستقبل، وذلك لمواجهة احتمالات المستقبل المستمر بلا انقطاع اعتماد على التصور المبدع والتخطيط الاستراتيجى لتفعيل مدخلات التعليم وتنشيط وتفعيل عملياته وتجويد مخرجاته تحقيقا للأهداف المنشودة .

- **اعتبارات عامة لمعايير التجديد التربوى منها على سبيل المثال :-**

- أن يأخذ التجديد شكل الديمومة أى يستمر التجديد ويتواصل من أجل التوافق مع التغييرات الحاضرة والمتوقعة فى المؤسسات التربوية وإدارتها .
- أن يكون التجديد فى المؤسسات التربوية وإداراتها نابعا من الداخل حتى يصبح أكثر استمرارا وتأثيرا فى الفكر والممارسات والإجراءات والنتائج والتعميمات .
- أن يبنى التجديد التربوى على اقتناع قوى بفاعلية التجديد وجدواه فى تنمية المجتمع والرقى بالأفراد فكرا وثقافة وآداء .
- أن يبنى التجديد التربوى على خطط عملية متكاملة معلومة الأهداف والمراحل والآليات، وتنفذ هذه الخطط وفق آداء وتعاون وتنسيق للجهد مع جميع العاملين فى المؤسسات التربوية والمجتمعية .
- مراعاة التوقيت المناسب لإجراء التجديد التربوى دون تعجل أو تأجيل حتى لا يفقد التجديد طعمه أو قيمته، وحتى يؤتى أكله وثماره فى الوقت المناسب ليس بعد فوات الأوان فيكون الندم، ولا قبل الأوان فيصبح ذا نتائج مبتسرة قليلة الجدوى .

- أن يكون التجديد التربوى ليس هدفا فى ذاته بل وسيلة وآلية لتحسين قيمة التعليم وخدمة المجتمع وتطوير الأداء والإدارة وامتلاك تقنية العصر وإنتاجها وتطويرها وإصلاح الخلل القائم فى الإدارة والمؤسسات التربوية المعنية بالأمر، واستكشاف القوى الخلاقة والمبدعة فى المجتمع ورعايتها وحمايتها والعمل على تنميتها، ومن ثم الإسهام فى برامج التنمية الشاملة للمجتمع .

- مصادر التجديد والتغيير فى المؤسسات التربوية :

التجديد التربوى لا يحدث من فراغ ولكن لا بد له من منابع ومصادر يرتكن إليها ويرتكز عليها، ويبدأ التجديد فى الظهور عندما يحدث اضطراب أو خلل فى حركة تفاعل مدخلات العملية التربوية وانخفاض فى مستوى مخرجاتها ؛ أى أن التجديد التربوى فى مؤسسات التعليم له مصادر ودوافع تقود إلى حتمية حدوثه . ومن أهم مصادر التجديد التربوى ما يلى :-

1- الحاجات والمشكلات التعليمية والتربوية :-

هذه الحاجات والمشكلات تعبر عن العوامل السلبية المحركة لعملية التجديد مثل :- الغش فى الامتحانات، الترقية عن طريق الأقدمية لا الكفاءة - المقررات التقليدية - ضعف مستوى خريجى الجامعة ...... وهناك مصادر للتغيير الايجابى يطلق عليها مطالب التجديد من أجل التجويد فى المدخلات المادية والبشرية والتنظيمية، ويسهم هذا التجويد فى تطوير الفكر وتنظيم القيم وتعديل السلوك لدفع خطط التنمية فى كافة المجالات وميادين الحياة المختلفة والمتعددة .

2- حاجات ومشكلات المجتمع :

قد يكون الدافع للتجديد من خارج المؤسسات التربوية كالتغيرات الاجتماعية والتحولات السياسة والاقتصادية والتعليمية، وهنا تظهر مبادرات التجديد بما يتلائم مع متطلبات التغيير فى المجتمع لتحقيق طموحاته لمواكبة هذه التحولات والتغيرات .

وتعبر العوامل البيئة عن الحاجات والمشكلات المجتمعة التى تجعل المؤسسات التربوية فى وضع يدعو لإعادة هيكلتها وتنظيمها لمحاولة التخلص من الضغوط الواقعة عليها من جراء التحولات المختلفة فى المجتمع ومحاولة لإثبات الوجود وخدمة للمجتمع .

3- الحاجات والمشكلات الدولية والعالمية :-

فى ظل العولمة وتشبيه العالم بقرية صغيرة بل أصبح العالم حجرة صغيرة، وتراكم المعلومات بكميات هائلة مع سرعة وسهولة الاتصال وثورة المعلومات، وتصارع الحضارات.

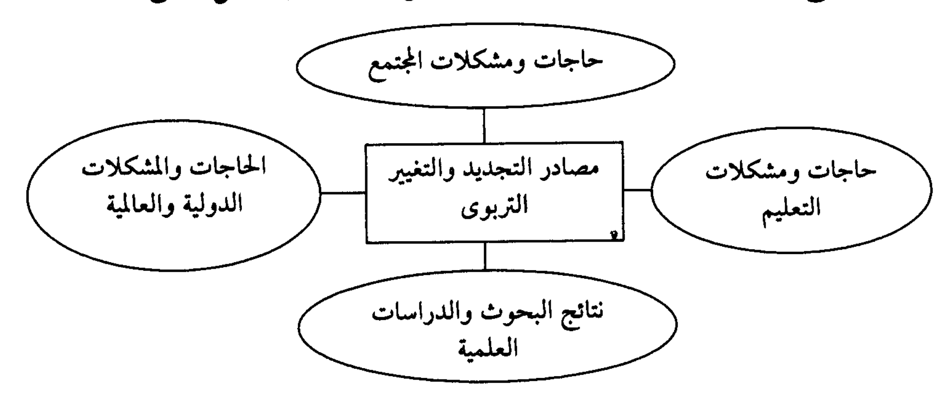
كل هذه عوامل تحتم على المؤسسات التربوية خاصة فى الدول العربية ودول العالم الثالث ضرورة التجديد والتغيير والتطوير الثقافى لزيادة وعى الأفراد بل والمجتمع بما طرأ على بنية العالم من تغيير هائل وشامل، وإثارة اهتمامه بالقضايا العالمية المشتركة من أجل الوصول إلى قاعدة علمية راسخة للثورة على التخلف والجمود الفكرى والإدارى، ليواكب الفكر العلمى العالمى المستنير والمتجدد، والمعرفة العصرية والتكنولوجية لمواجهة تحديات العولمة وسلبياتها التى لا ترحم، وفى نفس الوقت نسهم فى استيعاب وتطويع المعطيات الايجابية للعصر فى ثقافة المجتمع العالمى وخدمة للمجتمع المحلى .

4- نتائج وتوصيات البحوث والدراسات العلمية :-

قد يحدث التجديد التربوى استجابة للمعرفة العلمية التى أفرزتها الدراسات والبحوث العلمية، هذا بجانب أن الدراسات والبحوث العلمية ونتائجها عملية مستمرة ومتجددة تحتم استمرار وتجدد عملية التجديد التربوى والاهتمام به مواكبة ومسايرة للتقدم العلمى العالمى، وإلا فلن يرحمنا أحد كما أن استمرارية التجديد تلبية لنتائج الدراسات والبحوث تفعل القدرة على زيادة الإنتاج وتوليد المعرفة وتطويعها لخدمة الواقع المجتمعى والبيئى، هذا إضافة إلى أن التجديد فى مثل هذه الأمور يسهم فى استيعاب التكنولوجيا الحديثة، وكيفية استخدامها وتطويرها .

وقد اعتبر العلماء أن نتائج البحوث والدراسات، وما ينجم عنها من معلومات من أهم مطالب التجديد التربوى المنهجية المنظمة بهدف إنتاج المعرفة وتجويد نوعيتها فى مختلف أفرع العلم وتخصصاته لزيادة القدرة التنافسية على الخريطة الإقليمية والدولية .

ولتوضيح مصادر التجديد والتغيير التربوى يمكن الاستعانة بالشكل الآتى :-



والخلاصـة أن الـتجديد والتغـيير التربـوى أصـبح فى ظل المتغيرات الدولية والإقليمية والمحلـية مطلـبا لا غـنى عـنه لمواجهـة هـذه المتغيرات لمجابهة شبح التخلف والضعف، والتحاقا بمسـيرة الـتقدم العـلمى والتقـنى الهـائل، ومـن ثـم وجـب تضـافر كافـة الجهـود والقـدرات والاسـتعدادات عـلى كافـة الأصـعدة لبناء منظومة تربوية متجددة قادرة على التغيير والتجديد بصـفة مسـتمرة لاستيعاب متطلبات العصر لمواجهة مشكلات المجتمع الكثيرة والمتعددة والمعقدة والمتشـابكة والمـتداخلة و– أيضا – للإسهام فى التنمية الشاملة فى المجتمع من أجل حاضر زاهر وغـد مشـرق . وهـذا يتطلـب إعـادة الـنظر فى المؤسسات التربوية وإداراتها وهياكلها العلمية والإداريـة وسياسـاتها المخـتلفة لأن أية تنمية لا بد أن يكون للتعليم والنظام التربوى دور فعال فـيها حـتى تؤتى ثمارها وتحقق أهدافها المنشودة بأقصى درجة من الإتقان والتجويد مع الحفاظ عـلى القـيم والتقالـيد والأعراف الاجتماعية والدينية والوطنية الأصيلة ولغرس وتعميق الهوية الوطنـية وزيادة الانتماء للوطن والتفاعل مع كل المستجدات العصرية بمرونة وديناميكية وعقلية مستنيرة قادرة على استيعاب متطلبات العصر وفهم كل جديد .

خلاصة واستنتاجات :-

بعد التعرض لمفهوم السلوك وطبيعته وعناصره ومكوناته والخصائص المميزة للطبيعة الإنسانية، وتنظيم هذا السلوك وتفسيره والاستفادة منه فى الجوانب التنظيمية للإدارة من خلال نظريات الإدارة العلمية والبيروقراطية والتقسيمات الإدارية، والوقوف على طبيعة العلاقات الإنسانية فى العمل الإدارى خاصة الإدارة التعليمية والمدرسة، وتناول الاتجاهات المختلفة لنظريات السلوك التنظيمى فى الإدارة، وكيفية تفويض السلطة عند اتساع العمل وكثرته و كثافته على المدير أو القائد، وهذا يحدونا إلى الوقوف على طبيعة المؤسسات وديناميات العاملين فيها أى جماعات العمل والمسئوليات المنوطة لكل مستوى من مستويات هذه المؤسسات، وديناميات وخصائص الجماعات وأنواعها وكيفية بناء فريق عمل قادر على الإنتاج والأداء فى ظل لوائح وقوانين فى إطار من العلاقات الإنسانية لرفع الروح المعنوية لدى العاملين من أجل مزيد من الإنجاز والأداء ومن ثم النهوض بالعملية الإنتاجية لخير الفرد والمؤسسة والمجتمع بأسره، وهذا يجعل العمل فى ظل قوانين و لوائح أى مقننات أو قيود للعمل من أجل ضبط العمل والتحكم فيه والسيطرة عليه . وفى العمل بالمؤسسات التربوية قد تنشب بعض الاختلافات فى وجهات النظر أو الآراء لاختلاف الاتجاهات والقيم والمستويات الثقافية، ومن ثم وجب التعرف على كيفية إدارة النزاع فى مؤسسات العمل من خلال

المفاوضات المسموح بها للتغلب على النزاعات والصراعات والتقليل من آثارها وسلبياتها واستغلالها لصالح العملية الإنتاجية وتحويل هذه الخلافات إلى مواقف وفرص لنمو المهارات الخبرات . وهذا يؤكد ضرورة تحليل التفاعل الإنسانى على ضوء مفاهيم الإدارة المعاصرة والإتصال الفعال فى ظل منطق علمى يتسم بالتكامل والشمولية واالمستقبلية والفعالية على أيدى مديرين أكفاء وفاعلين لإرساء الدعائم الأساسية للإدارة المعاصرة مع الوضع فى الحساب التجديد والمتغيرات على الساحة الدولية والإقليمية . ومن خلال الدراسة الواعية المتعمقة والمستفيضة لشخصية العاملين والتعرف على اتجاهاتهم وقيمهم العديدة والمتباينة مع القدرة على تحليل الشخصية والاتجاهات والقيم ودراستها والاستعانة بالأدوات والأساليب اللازمة لتحديدها كيفا وكما والاستفادة من هذه الدراسات فى رسم الخطط والتعرف على الحاجات والأساليب اللازمة لصنع القرارات، وتنفيذها والاستفادة منها فى تحفيز العاملين على الأداء، وحسن الإنجاز، وجودة الإنتاج مستغلين هذه التباينات فى إثراء المؤسسة أو المدرسة فكرا وإنتاجا فى إطار من العلاقات التى تحفظ لكل فرد فى المؤسسة شخصيته وقيمه واتجاهاته، وتحترم آراءه وفكره وثقافته مع العمل على تفاعل كل هذه العوامل من أجل مزيد من النمو والتطور والتقدم للمؤسسة والأفراد بل والمجتمع كله . وعليه فإن صنع القرار من المنظور التربوى يتطلب الوقوف على عدة نماذج للإدارة سواء كعملية اجتماعية أو عملية صنع للقرار مع دراسة خطوات صنع القرار ومكوناته وأنماطه ونوعية القيادة التى من خلالها يمكن صنع القرار، وتنفيذه وخصائص كل مستوى قيادى مع تتويج هذا كله بالتعرض للإدارة من المنظور الإسلامى الشامل المتكامل الذى يرعى الحقوق، ويلزم بالواجبات، ويحدد المسئوليات .

ومما يؤكد نجاح الإدارة خاصة فى المجال التربوى والتعليمى إحساس العاملين فى الحقل التربوى- على وجه الخصوص- بالرضا الوظيفى لما له من أهمية فى شعور العاملين بالانتماء لمدرسته أو إدارته وحرصه على جودة الأداء وتطوره ونموه وكفاءة الإنتاج، وهذا يتطلب الوقوف على مشكلات الأداء وأساليب مواجهة هذه المشكلات فى سياج يجمع بين الالتزام التنظيمى والرضا الوظيفى فى ظل مناخ آمن لتخفيف حدة الضغوط المهنية لما لها من آثار قد تعوق العمل التنظيمى الإدارى والوقوف على حجم هذه الآثار عن طريق قياس المناخ التنظيمى وضغوط العمل . ومن ثم وجب وضع الآليات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف المنوط بها للمؤسسات التربوية والتعليمية وتحقيقها مع سن التشريعات والقوانين التى تكفل حقوق العاملين وتلزمهم بأداء واجباتهم فى ظل سلطة ديمقراطية منوط بها المديرين والقادة تحفظ لهم حق صنع القرار وتنفيذه فى إطار من العمل الإنسانى من أجل أداء أفضل،

ورضا أكبر، وإنتاج أوفر، ومستقبل أزهر ورقى لوطن غال ورفعة لمجتمع له حقوق، ورعاية لأبناء ورعية وحرصا على أجيال قادمة من خلال تخطيط سليم وفكر مستنير متطور مرن ومنطقية وعلمية مقننة وتدابير سديدة،وقيادة حكيمة، وتوافق أشمل وأعم . ولصنع كل هذا وتحقيقه يجب أن تتضافر جهود كل العاملين بالمؤسسة أو المنشأة، العامل والمدير، الطالب والمعلم، الموجه والإدارى، وكذلك تعاون المعنين بالشأن من أولياء الأمور ووسائل الإعلام والمشرعين للوائح والقوانين ورجال الدين والاقتصاد والممولين للعملية التربوية والتعليمية وأصحاب المؤسسات التعليمية الخاصة من رجال الأعمال وكذلك رجال الفكر والمثقفين، وكأن المجتمع بأكمله معنى بهذا الأمر أفراده ومؤسساته ومنظماته وهيئاته ونقاباته وطوائفه وطبقاته الإجتماعية والمهنية والثقافية والوظيفية، وعليه وجب اختيار القادة الأكفاء لإدارة العمل التنظيمى الإدارى التربوى بدقة وعناية ورعاية فائقة وفق شروط دقيقة واختبارات محكمة وموضوعية تامة حرصا على المصلحة العامة . وهذا يحتاج إلى مزيد من الدراسات والأبحاث على كافة المستويات الإدارية والتربوية والتعليمية لصنع القرارات الرشيدة اللازمة لتطوير الأداء التربوى والاستفادة من الإمكانات والإمكانيات المتاحة إلى أقصى درجات الاستفادة الممكنة، ويا حبذا لو كان ذلك كله فى ظل المبادئ الإسلامية الحميدة الرشيدة التى تتناسب مع طبيعة قيمنا وتقاليدنا وعاداتنا وأعرافنا العربية الإسلامية الأصيلة من أجل مواكبة ركب الحضارة والنهوض والرقى والسير مع ركب التقدم ومناظرة الشعوب المتقدمة غربا وشرقا . وعدم التخلف عنها حتى لا يفوتنا قطار التقدم، ويومها يعطى الإنسان على يديه ويندم على ما فات يوم لا تنفع الحسرة أو الندم . سائلين المولى لأوطاننا حسن الأداء والإنتاج وسداد القرار، ونهضة وتقدم ورقى ورفعة ونمو وتطور وسمو وعلو وسموق فى كافة المجالات وعلى كل الأصعدة وفى مناحى الحياة المختلفة والمتعددة .

المراجع

1. إبراهيم أحمد مخلوف : التحليل الكمى فى الإدارة . الرياض مطابع جامعة الملك سعود .
2. إبراهيم عصمت وآخرون : الأصول الإدارية للتربية (ط2)، القاهرة، دار المعارف .
3. إبراهيم مطاوع، أمنية أحمد حسن (1966) : الأصول الإدارية للتربية، القاهرة : دار المعارف للطباعة والتصدير، القاهرة .
4. إبراهيم الغمرى : السلوك الإنسانى والإدارة الحديثة، القاهرة دار الجامعات المصرية .
5. أحمد إبراهيم أحمد (1988) : تحديث الإدارة التعليمية والنظارة والإشراف الفنى، دار المطبوعات الجديدة .
6. أحمد إبراهيم أحمد (1997) : نحو تطوير الإدارة المدرسية، دراسات نظرية وميدانية، الإسكندرية دار المطبوعات الجديدة .
7. أحمد نور (1989) : المحاسبة الإدارية وبحوث العمليات، الإسكندرية مؤسسة شباب الجامعة .
8. أحمد نور، فتحى السوافيرى (1996) : المحاسبة الإدارية (اتخاذ القرارات، بحوث العمليات، تقييم الأداء) الإسكندرية، الدار الجامعية.
9. أحمد رشيد (1975) : نظرية الإدارة العامة، ط4،القاهرة : دار المعارف .
10. أحمد رشيد (1976) : نظرية الإدارة العامة، القاهرة : دار المعارف .
11. احمد رشيد (1981) : الإدارة بالأهداف فى المؤسسات الحكومية، الرياض، مكتبات عكاظ والتوزيع .
12. أحمد رشيد (1992) : نحو مفهوم متطور للإدارة العامة، القاهرة، دار الفكر العربى .
13. أحمد الرفاعى بهجت العزيزى (1983) : دراسة تحليلية لبعض مظاهر الفاقد التعليمى بالمرحلة الثانوية العامة فى ج.م.ع، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بالزقازيق .
14. أحمد زكى بدوى وآخرون (1991) : المعجم العربى الميسر، القاهرة : دار الكتب المصرية .
15. أحمد زكى بدوى (1994) : معجم مصطلحات العلوم الإدارية، ط 2، القاهرة : دار الكتاب المصرى .
16. أحمد سرور محمد (د.ت) : أصول إدارة الأعمال، القاهرة : مكتبة عين شمس .

17. أحمد شحاته محمد حسين (1996) : إستراتيجية إدارة الوقت لدى مديرى المدارس الثانوية، واقعها ومعوقاتها، دراسة ميدانية بمحافظة المنيا، مجلة البحث فى التربية وعلم النفس، ع 4، مج 9، كلية التربية، جامعة المنيا، إبريل.

18. أحمد صقر عاشور (1989) : السلوك الإنسانى فى المنظمات، بيروت الدار الجامعية.

19. أحمد عزت راجح (1973) : أصول علم النفس، (ط 9)، القاهرة : المكتب المصرى الحديث .

20. أحمد على اللحاج محمد (1992) : التخطيط التربوى إطار لمدخل تنموى جديد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع .

21. أحمد فتحى مصطفى (1978) : تقدير متوسط تكلفة التلميذ، بمراحل التعليم العام وأنواعه، المجلة العربية للمعلومات، ع2، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم .

22. أحمد ماهــر (1996) : إدارة الموارد البشرية، ط 3، الإسكندرية الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع .

23. أحمد ماهر (1997) : السلوك التنظيمى (مدخل بناء المهارات)، الإسكندرية، مركز التنمية الإدارية بكلية التجـارة بجامعة الإسكندرية .

24. إسماعيل إبراهيم جمعة وآخرون (1994) : المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات فى اتخاذ القرارات، الإسكندرية : الدار الجامعية .

25. إقبال الأمير السمالوطى، نعمات الدمرداش (1996) : مدخل الإدارة العامة، القاهرة : بل برنت للطباعة والتصدير .

26. إكرام السيد غالب (1994) : العائد الاقتصادى من التعليم الثانوى الصناعى النوعى فى مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر .

27. المجالس القومية المتخصصة : حول الهدر والفقدان فى التعليم الجامعى، الدورة الخامسة عشرة، القاهرة، سبتمبر87، يونيه 1988.

28. المجالس القومية المتخصصة : الهدر والفقدان فى قطاع التعليم والبحث العلمى، الدورة الثانية عشرة، القاهرة، سبتمبر84، يونيه 85 .

29. إنتصار يونس (1987) : السلوك الإنسانى، القاهرة، دار المعارف .

30. توفيق محمد عبد المحسن (1996) : تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، القاهرة : دار النهضة العربية .

31. توفيق محمد عبد المحسن (1997) : تقييم الأداء "مدخل جديد ... لعامل جديد" القاهرة : دار النهضة العربية .

32. توفيق محمد ماضى (1995) : إدارة الجودة "مدخل النظام المتكامل" القاهرة : دار المعارف .

33. تيودور شولتز (1975) : القيمة الاقتصادية للتربية، (ترجمة) محمد الهادى عفيفى، محمود السيد سلطان القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية .

34. ثروت عبد الباقى (1988) : تكلفة الطالب فى التعليم، مجلة كلية التربية بالزقازيق، ع5، س 3 .

35. ثروت عبد الباقى (1988) : العائد الاقتصادى من التعليم، مجلة كلية التربية بالزقازيق، ع7 .

36. جابر محمود طلبة : التجديد التربوى من أجل جامعة المستقبل . المنصورة : مكتبة الإيمان للنشر والطبع والتوزيع، 1999 .

37. الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء (1993) بجمهورية مصر العربية : النشرة الشهرية للأرقام القياسية لأسعار المستهلكين، أكتوبر .

38. جلال بكير، محمود عساف (د.ت) : الأصول العلمية للإدارة، القاهرة : الجهاز المركزى للكتب الجامعية والمدرسية والوسائل التعليمية .

39. جمال أبو الوفا : إدارة وتنظيم المؤسسات التربوية، الجامعة كنموذج، مؤسسة الإخلاص للطباعة والنشر، بينها، 1991 .

40. جميل أحمد توفيق (1990) : إدارة الأعمال مدخل وظيفى، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية.

41. جيهان إبراهيم الغمرى (1994) : المناخ التنظيمى (الإطار العام اللازم لتحقيق الفعالية الإدارية)، القاهرة، مجموعة أدلة الإدارة والتنظيم .

42. حامد أحمد بدر (1410) : السلوك التنظيمي، الكويت : دار القلم .

43. حامد بدر (1986) : اتجاه إسلامى لدوافع وحوافز العاملين، بحوث فى السلوك التنظيمى فى البلاد العربية، تحرير مصطفى أحمد تركى، الكويت : دار القلم .

44. حامد زهران (1984) : علم النفس الاجتماعى ط4، القاهرة، عالم الكتب .

45. حامد عبد السلام زهران (1978) : الصحة النفسية والعلاج النفسي، القاهرة، عالم الكتب .

46. حسن حسن البيلاوى (1996) : إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالى بمصر، مؤتمر التعليم العالى وتحديات القرن الحادى والعشرين، جامعة المنوفية، مركز إعداد القادة، الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة، القاهرة 20/ 21 مايو 1996.

47. حسن عبد الملك محمود أحمد (1982) : الكفاءة الداخلية لنظام التعليم بجامعة الأزهر، رسالة دكتواره غير منشورة، كلية التربية جامعة الأزهر .

48. حسن موسى راغب، أحمد محمد عبد الله : مقدمة في السلوك الإنسانى وتطبيقات فى المجال الإدارى، ط1، القاهرة، دار الهنا للطباعة .

49. حسين الدينى (1984) : علم النفس الاجتماعى، الإسكندرية : دار المعارف .

50. حسين حمادى (1976) : إدارة النظم الطريق الحادى والعشرين، القاهرة : مكتبة عين شمس .

51. حسين عطا غنيم (1984) : مقدمة فى بحوث العمليات، ط2، القاهرة : دار الفكر العربى .

52. حمدى أمين عبد الهادى (1969) : الإدارة العامة فى الدول العربية، بغداد : مطبعة المعارف .

53. حمدى مصطفى المعاز (1984) : وظائف الإدارة، القاهرة : دار النهضة العربية .

54. حنفى محمود سليمان (1984) : السلوك الإنسانى فى المنظمات، الإسكندرية : دار الجامعات المصرية .

55. خالد حمودة المصنف (1995) : تبسيط الإجراءات الإدارية فى الإدارات الحكومية فى العالم العربى من خلال تجربة وزارات الداخلية فى دول مجلس التعاون الخليجي، الكويت، دار ذات السلاسل .

56. دكس نايت ومرجيت نايت (د.ت) : المدخل إلى علم النفس الحديث، ترجمة عبد على الجسمانى بغداد مكتبة النهضة .

57. ديان بون، ريك جريجز (1995) : الجودة فى العمل : دليلك الشخصى لتأسيس وتطبيق معايير الجودة الكلية، ترجمة : سامى حسن الفرسان وناصر محمد العديلى، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام، السعودية، 1995 .

58. رحيم عويد نعميس (1984) : الإصلاح الإدارى للتنمية الإدارية فى العراق، رسالة دكتوراه فى العلوم السياسية، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية .

59. رونالدج . كوتمان (1994) : إدارة الجودة الشاملة، تعريب عادل بلبل، القاهرة: المكتبة الأكاديمية .

60. ريتشارد فريمان (1995) : توكيد الجودة في التدريب والتعليم، ترجمة سامى حسن الفرسان وناصر محمد العديلى، الرياض : دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام .

61. زكى محمد هاشم : الجوانب السلوكية فى الإدارة، الكويت، وكالة المطبوعات، 1978 .

62. زكى محمود هاشم : الجوانب السلوكية فى الإدارة، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت 1978 .

63. زكى محمود هاشم : الجوانب السلوكية فى الإدارة، ط2، وكالة المطبوعات الكويت، (د.ت) .

64. زكى محمود هاشم : الجوانب السلوكية فى الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980 .

65. زهير الصباغ : « ضغوط العمل »، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، المجلد (3)، العدد (2)، 1981 .

66. زينات محمد محرم، إسماعيل إبراهيم جمعة : نماذج بحوث العمليات فى اتخاذ القرارات . الإسكندرية : الدار الجامعية،، 1995 .

67. سامح حسين العادلى : منهجية اتخاذ القرار فى المنظمات الإدارية، القاهرة، دار سينا للنشر، 1997 .

68. سعاد الشرقاوى : أداء الإدارات الحكومية فى العالم العربى بين مثالية التنظيم وتعقيدات التطبيق، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 1997 .

69. سعيد يسن عامر وعلى محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر فى التنظيم والإدارة، القاهرة، وايد سير فيس، 1999 .

70. سمير عبد الوهاب عبد القادر : الفاقد التعليمى بالدراسات العليا فى جامعة طنطا، دراسة تحليلية ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، بكلية التربية بطنطا، 1991 .

71. سهير بدير : البحث العلمى، تعريفه، خطواته، القاهرة : أدواته دار المعارف، 1982 .

72. سهيل هاشم صوان : الإدارة بالأهداف والمعلومات وعلاقاتها ببعض العوامل النفسية التى تميز شخصية المدير، مجلة كلية التربية، ع20، ج1، جامعة عين شمس، 1996 .

73. سونيا محمد البكرى : استخدام الأساليب الكمية فى الإدارة، الإسكندرية الدار الجامعية، 1997 .

74. سيد الهوارى : الاستثمار والتمويل طويل الأجل، القاهرة : مكتبة عين شمس، 1978 .

75. سيد الهوارى : الإدارة، الأصول والأسس العلمية، القاهرة : مكتبة عين شمس، 1987 .

76. سيد الهوارى : تنظيم الهياكل والسلوكيات والنظم، ط4، القاهرة : مكتبة عين شمس، 1982 .

77. سيد الهوارى : نظرة كلية على أصول الإدارة، القاهرة : مكتبة عين شمس، 1992 .

78. سيد خير الله : سلوك الإنسان ـ أسسه النظرية والتجريبية، ط 2 القاهرة، عالم الكتب 1978 .

79. شكرى عباس حلمى : اقتصاديات التعليم الجامعى فى مصر، المؤتمر القومى لتطوير التعليم، المجلس الأعلى للجامعات، المنعقد بقاعة الاحتفالات الكبرى بجامعة القاهرة فى الفترة من 14 أ 16 يوليو 1987 .

80. شوقى حسين عبد الله : أصول الإدارة، القاهرة : النهضة العربية، 1981 .

81. شوقى ضيف :المعجم الوجيز، القاهرة : مطابع وزارة التربية والتعليم، 1993 .

82. صلاح الدين جوهر : علم الاتصال ـ مفاهيمه ـ نظرياته ـ مجالاته، القاهرة : مكتبة عين شمس، د.ت .

83. صلاح جوهر : مقدمة فى إدارة وتنظيم التعليم، القاهرة : مكتبة عين شمس، 1984 .

84. صلاح الشنوانى : إدارة الأفراد، القاهرة، مكتبة غريب، 1992 .

85. صلاح عبد الحميد مصطفى : الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر، الرياض : دار المريخ، 1982 .

86. صلاح مخيمر : المدخل إلى علم النفس الاجتماعى، القاهرة، الأنجلو المصرية 1970 .

87. صليب روفائيل : المفهوم المعاصر لكلفة التعليم وتقنيات تقديرها، المجلة العربية للتربية، ع1، مج 3، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس 1983 .

88. ضياء الدين زاهر : التخطيط الشبكى للبرنامج والمشروعات التعليمية، الكويت: دار سعاد الصباح ومركز ابن خلدون، 1992 .

89. ضياء الدين زاهر : مدخل لتحليل منظومة الموارد التعليمية، ندوة تدريبية عن الأساليب والتقنيات الحديثة فى التخطيط التربوى، اللجنة العمانية الأمريكية المشتركة، مسقط .

90. طلال مسلط عبد الله الشريف : « الضغوط الإدارية وأثرها على متخذى القرار»، الإدارة، اتحـاد جمعيات التنمية الإدارية بالقاهرة، المجلد (28)، العدد (3)، 1996.

91. عادل الأشول : علم النفس الاجتماعى، القاهرة، الأنجلو المصرية 1979 .

92. عادل حسن، مصطفى زهير : الإدارة العامة، القاهرة : دار النهضة العربية، 1987 .

93. عادل حسن وآخرون : تنظيم وإدارة الأعمال،القاهرة : دار النهضة العربية، 1988 .

94. عادل حسن وآخرون : تنظيم وإدارة الأعمال، بيروت : دار النهضة العربية، 1988 .

95. عادل حسن وآخرون : تنظيم وإدارة الأعمال، بيروت : دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1998.

96. عادل رمضان الزبادى : أصول التنظيم والإدارة، القاهرة : مكتبة عين شمس، 1992.

97. عباس محمود عوض : علم النفس الاجتماعي، الإسكندرية دار المعرفة الجامعية 1980 .

98. عبد الرحمن إبراهيم المحجوب : أبعاد القيادة الإدارية، المجلة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ع 1، مج16، يونيه 1996 .

99. عبد الرحمن بن أحمد صانع : مقياس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة، مجلة حوليات كلية التربية، ص12،ع12، جامعة قطر، 1995 .

100. عبد الرحمن بن أحمد هيجان : ضغوط العمل (منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها)، الرياض، مركز البحوث والدراسات الإدارية، معهد الإدارة العامة بالرياض، 1998 .

101. عبد الرحمن بن محمد بن أبو عمة، محمد أحمد العش: البرمجة الخطية، الرياض : مطابع جامعة الملك سعود، 1990 .

102. عبد الكريم أحمد محمد يحيى : دراسة تكلفة وتمويل التعليم العام فى الجمهورية العربية اليمنية عن الفترة من 1975 ـ 1985، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، 1989 .

103. عبد الكريم درويش : البيروقراطية الاشتراكية، دراسة فى إدارة التغير الاجتماعى، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية، 1965 .

104. عبد الكريم درويش، ليلى تكلا : أصول الإدارة العامة، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية، 1977 .

105. عبد الله السيد عبد الجواد : الفاقد فى التعليم الأساسى ـ عوامله وطرق قياسه وتحقيق علاجه، مجلة كلية التربية بأسيوط، ع1، 1985 .

106. عبد الله عبد الدائم : التخطيط التربوى ـ أصوله وأساليبه الفنية وتطبيقاته فى البلاد العربية، ط2، بيروت : دار العلم للملايين، مايو 1980 .

107. عبد الله عبد الدائم : الثورة التكنولوجية فى التربية العربية، ط2، بيروت : دار العلم للملايين، 1981 .

108. عرفات عبد العزيز سليمان : الاتجاهات التربوية المعاصرة، ط2، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية، 1979 .

109.عرفات عبد العزيز سليمان : إستراتيجية الإدارة فى التعليم، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية، ط2، 1985 .

110.عرفات عبد العزيز سليمان : الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإدارى الإسلامى المعاصر، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية، 1988 .

111.عطوف محمود ياسين : علم النفس العيادى، بيروت، دار العلم للملايين، 1986 .

112.على إبراهيم الدسوقى : المناخ التنظيمى فى المدارس الثانوية العامة والمعاهد الثانوية الأزهرية وعلاقته ببعض المشكلات التربوية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر بالقاهرة، 1990 .

113.على أحمد على : الأسس النظرية والتطبيقية للعلاقات الإنسانية، القاهرة : مكتبة عين شمس، 1990 .

114.على الباز : أصول علم الإدارة العامة، الإسكندرية دار الجامعات المصرية، (د.ت) .

115.على السلمى : تحليل النظم السلوكية، القاهرة : مكتبة غريب، 1975 .

116.على السلمى : ل نهرت : سياسات واستراتيجيات الإدارة فى الدولة النامية، القاهرة : مكتبة غريب، (د.ت) .

117.على السلمى : الإدارة العامة، ط 2، القاهرة : مكتبة غريب .

118.على السلمى : إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، القاهرة : مكتبة غريب، ط 3، 1985 .

119.على السلمى : الإدارة الجديدة فى ضوء المتغيرات البيئية والتكنولوجية، كتاب الأهرام الاقتصادى، ع35، يناير 1991 .

120.على السلمى : دور التنظيم فى التنمية الإدارية، القاهـرة، دار الفكر العربى، 1991 .

121.على السلمى : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، القاهرة : غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995 .

122.على شريف، محمد فريد الصحن : اقتصاديات الإدارة ـ منهج القرارات، الإسكندرية : الدار الجامعية، 1988 .

123.على شريف وآخرون : التنظيم والإدارة، بيروت : الدار الجامعية، 1989 .

124.على شريف: مبادئ الإدارة ـ مدخل الأنظمة فى تحليل العملية الإدارية، الإسكندرية : الدار الجامعية، 1996 .

125. علي صالح جوهر : كلفة تعليم الطالب بالمؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع 11، سبتمبر 1989 .

126. علي عسكر : السلوك التنظيمي في المجال التربوي، الكويت : دار القلم للنشر والتوزيع، 1407 هـ .

127. علي محمد عبد الوهاب : السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة : مكتبة غريب، 1975 .

128. علي محمد عبد الوهاب : مقدمة في الإدارة، الرياض : معهد الإدارة العامة، 1981 .

129. علي محمد عبد الوهاب : الإنسان في إدارة الإنتاج، القاهرة، مكتبة عين شمس 1984 .

130. علي محمد عبد الوهاب : العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، القاهرة : عين شمس، 1984 .

131. عماد الدين حسن إبراهيم : مهارات العمل النقابي، القاهرة، مطبعة نصر الإسلامي، 1994 .

132. عماد محمد محمد عطية : قضيتنا مجانية التعليم وتمويله في ج .م.ع، مؤتمر قضية التعليم في مصر أسس الإصلاح والتطوير، جامعة أسيوط من 13 ـ 15 أكتوبر 1990 .

133. عمر الجوهري : الإدارة، القاهرة : شركة الطوخي للطباعة والنشر، 1981 .

134. عمرو غنايم، علي الشرقاوي : تنظيم وإدارة الأعمال، الأسس والأصول العلمية، بيروت : النهضة العربية، 1985 .

135. غانم سعيد العبيدي : اتجاهات وأساليب معاصرة في اقتصاديات التعليم، الرياض دار العلوم، 1982 .

136. ف . كوميز : أزمة التعليم في عالمنا المعاصر، ترجمة أحمد خيرت، جابر عبد الحميد، القاهرة : دار النهضة العربية، 1981 .

137. فؤاد أحمد حلمي : بحث تمويل التعليم الأساسي في مصر ((رؤية مستقبلية))، القاهرة : المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، 1991 .

138. فؤاد البهي السيد : علم النفس الاجتماعي، القاهرة : دار الفكر العربي 1955 .

139. فؤاد الشيخ سالم وآخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، 1995 .

140. فؤاد الشيخ سالم وآخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1995 .

141. فاروق عبده فلية : الإدارة التربوية، الفكر ـ النظريات ـ الممارسة، دمياط مكتبة نانسي، 1998.

142. فاطمة محمد السيد علي : تطوير إدارة التعليم الثانوي العام في مصر في ضوء الاتجاهات المعاصرة، صحيفة التربية، ع1، القاهرة : رابطة خريجي ومعاهد كليات التربية، أكتوبر 1995 .

143. فتحى رزق السوافيرى : بحوث العمليات فى المحاسبة، الإسكندرية : الدار الجامعية، 1997 .

144. فريد النجار : قراءات فى تحليل منظومات الإنتاج وإدارة التكنولوجيا (الاستراتيجيات ـ النماذج ـ المشكلات) طنطا : مطبعة الكتب الجامعية الحديثة، 1990 .

145. فريد النجار : إدارة الجودة الشاملة للجامعات (رؤية التنمية المتواصلة) المؤتمر العلمى الثانوى، غدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى، كلية التجارة ببنها، جامعة الزقاريق، 11ـ12 مايو 1997 .

146. فليب كومبس وجاكز هالاك : تحليل التكاليف أداة فى السياسة والتخطيط التربوى، عرض وتحليل ياسر الفهد، مجلة الفيصل، العدد 220، مارس 1995 .

147. فيليب كوميز : أزمة العالم فى التعليم من منظور الثمانينيات، ترجمة محمد خيرى حربى وأخرين، مراجعة وتقديم عبد العزيز القوصى، الرياض : دار المريخ، 1987.

148. كامل على عمران : السلوك الإنسانى فى منظمات الأعمال والخدمات، القاهرة: دار الثقافة العربية، مطبعة جامعة القاهرة، 1994 م .

149. كمال حمدى أبو الخير : العلمية الإدارية والتطبيق الإدارى، القاهرة : مكتبة عين شمس، 1987 .

150. كمال حمدى أبو الخير : تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية بين الواقع والمستقبل، القاهرة : مكتبة عين شمس، 1990 .

151. كمال حمدى أبو الخير : أصول الإدارة التعليمية، القاهرة : مكتبة عين شمس .

152. كمال محمد المغربى : السلوك التنظيمى، مفاهيم، وأسس سلوك الفرد والجماعة فى التنظيم، ط2، دار الفكر، عمان، الأردن، 1415 هـ .

153. كمال نور الله : (معوقات التنمية الإدارية فى الدول العربية) بحث مقدم إلى المؤتمر العلمى السنوى الأول للمنظمة العربية للعلوم الإدارية، المنعقد فى الرياض 1978م، القاهرة، مطابع سجل العرب 1979 .

154. لطفى راشد محمد : « نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها »، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامـة بالرياض، العدد (75)، 1992 .

155. لويس مليكة : قراءات فى علم النفس الاجتماعي، القاهرة : الدار القومية للطباعة والنشر 1965 .

156. ليونارد سوانسون : البرمجة الخطية (النظرية الأساسية والتطبيقات) ترجمة يحيى غنى النجار وآخرين، بغداد : مطبعة دار الحكمة، 1991 .

157. مجيد السالم : من اقتصاديات التعليم، المعلم العربي، مجلة تربوية ثقافية قومية تصدرها وزارة التربية فى سوريا، ع1،2ن، س24، كانون الثانى، شباط 1971 .

158. محسن أحمد الخضيرى : الضغوط الإدارية (الظاهرة، الأسباب، العلاج)، القاهرة، مكتبة مدبولى، 1991 .

159. محمد أحمد الغنام : مستقبل التربية فى البلدان العربية، مجلة التربية الجديدة، ع2، بيروت، أبريل، 1974 .

160. محمد بسيونى السيد : ضغوط العمل (مسبباتها، وآثارها لدى المدير المصرى)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1994 .

161. محمد توفيق ماضى : البرمجة الخطية (التوزيع الأمثل للموارد المحدودة)، الإسكندرية : المكتب العربى الحديث، 1986 .

162. محمد توفيق ماضى : الأساليب الكمية فى مجال الإدارة، الإسكندرية : الدار الجامعية، 1995.

163. محمد جمال لوير وآخرون : مقدمة فى الإدارة المدرسية، القاهرة : مركز التنمية البشرية والمعلومات، سلسلة الإدارة والتخطيط التربوى رقم 2، 1991 .

164. محمد رمضان زهو : النظم المعلوماتية، مطابع الولاء الحديثة، شبين الكوم، 1998 .

165. محمد صبرى الحوت : تعبئة موارد مالية إضافية للتعليم العالى فى مصر، مجلة كلية التربية بالزقازيق، ع7، س3، سبتمبر 1988 .

166. محمد صبرى الحوت : بعض أساليب تقويم الخطط والبرامج والمشروعات : المفهوم والإجراءات والقيود، مجلة التربية والتنمية، ص 3، ع8، فبراير 1995 .

167. محمد عبد الغنى حسن : مهارات قيادة الآخرين، القاهرة : مركز تطوير الأداء، 1994 .

168. محمد عبد الله عبد الرحيم : أساسيات الإدارة والتنظيم، القاهرة : مطابع الطوبجى التجارية، 1994 .

169. محمد عثمان حميد: أساسيات التمويل الإدارى واتخاذ قرارات الاستثمار، القاهرة دار النهضة العربية، 1983 .

170. محمد على شهيب : السلوك الإنسانى فى التنظيم ط4، القاهرة : دار الفكر العربى، 1982 .

171.محمد قاسم القريوتى : السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنسانى الفردى والجماعى فى المنظمات الإدارية، عمان، دار مجد لاوى، 1993 .

172.محمد محروس إسماعيل : اقتصاديات التعليم، الإسكندرية : دار الجامعات المصرية، 1990 .

173.محمد محمد الجزار : محاسبة التكاليف،القاهرة : دار النهضة العربية، 1969 .

174.محمد محمد الهادى : الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات، ط2، القاهرة : المكتبة الأكاديمية، 1990 .

175.محمد محمود زنيبات : « المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين فى أجهزة الرقابة المالية والإدارية فى الأردن »، مجلة العلوم الإدارية، المجلد (26)، العدد الأول، 1999 .

176.محمد منير مرسى وعبد الغنى النورى : تخطيط التعليم واقتصاديه، القاهرة : دار النهضة العربية، 1977 .

177.محمد منير مرسى : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة : عالم الكتب، 1982 .

178.محمد يسرى قنصوة، أحمد رشيد : التنظيم الإدارى وتحليل النظم ط 3، القاهرة : دار النهضة العربية، 1984 .

179.محيى الدين الأزهرى : الإدارة من وجهة نظر المنظمة، القاهرة : دار الفكر العربى، 1985 .

180.مدنى عبد القادر عراقى : الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ط3، دار التهامة للنشر، جدة، 1985 .

181.مروة مصطفى محمد البربرى : دور التفويض فى تحسين واقع الممارسات الإدارية فى الحلقة الثانية من التعليم الأساسي . رسالة ماجستير غير منشورة – كلية التربية بدمياط – جامعة المنصورة 2005 .

182.مصطفى سويف : مقدمة لعلم النفس الاجتماعي، القاهرة، الأنجلو المصرية 1975 .

183.منصور حسين، محمد مصطفى زيدان : سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفنى التربوى، القاهرة : مكتبة غريب، 1976 .

184. منعم زمزير الموسوى : مقدمة فى بحوث العمليات، منشورات الجامعة المفتوحة، عمان، 1995.

185.مهنى محمد إبراهيم غنايم : الإنفاق التعليمي وتكلفة الطالب فى التعليم العام بدول الخليج 1402 / 1403 هـ 1406 / 1407 هـ، مكتبة التربية العربى لدول الخليج، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1990 .

186. موسى وإبراهيم الجزراوى المدهون : تحليل السلوك التنظيمي، عمان، المركز العربى للخدمات الطلابية، 1996 .

187. ناصر محمد العلى : إدارة السلوك التنظيمي، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1993.

188. ناصر محمد العديلى : السلوك الإنسانى والتنظيمى (منظور كلى مقارن)، الرياض، مركز البحوث والدراسات الإدارية، معهد الإدارة العامة، 1995 .

189. نظمى نصر الله : أيزو 9000 بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية، القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1995 .

190. هاشم الباش : المخرجات التعليمية ومنهج تحليل النظم، مجلة العلوم الاجتماعية، مج 16، ع1، ربيع 1988 .

191. وزارة التربية والتعليم : قانون رقم 139 لسنة 1981.

192. وزارة التربية والتعليم : الإدارة العامة للموازنة، القاهرة، 1990 .

193. وزارة التربية والتعليم : الإدارة العامة للموازنة، 1994 .

194. وفية أحمد الهنداوى : « استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل »، الإدارة، معهد الإدارة العامة بمسقط، السنة (16)، العدد (58)، 1994 .

195. وهيب سمعان، محمد منير مرسى : المدخل فى التربية المقارنة، ط2، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية، 1977 .

196. وهيب عياد سلامة : مبادئ الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة مدبولى، 1993 .

197. Adedeji B. Bairu: Industry's Guide to ISO 9000, John Wiley & Sons, Inc. New York, 1995.

198. Albers, Henery H. : principles of Management, 4th ed. John Wiley and sons, Inc., 1974 .

199. Alma Craft: Quality Assurance in Higher Education, A member of the Taylor and Francis Group, The Falmer Press, London, 1992.

200. Arthur B. Van Gundy: techniques of Structured Problem Solving, Litton Educational Offices, New York, 1981.

201. Bower, L. Joseph. : Effective public Management, Harvared Business Reivew, Marcha Pril 1977 . P. 131-140 .

202. Cive Dimmock: Restucturing for School Effectiveness: Leading, Organising and Teaching for Effective Learning , Educational Management & Administration, Vol. 23, No. I, Janauary. 1991.

203. D. Rogers, D and A. Ruchlin, H.: "Economics and Education". New York. 1971.

204. Dale Ernest : Management and the Managers, Mcgraw-Hill Book Co., Inc-1965 .

205. David C. Mc Clelland, The Achieving Society, (Princeton, N. J.: Van Nostr and Reinhold Co., 1961.

206. David R. Jeffries & Others: Training for Total Quality Management, Kogan Page, London, 1992.

207. David, G. Armstrong: Secondary Education – An Introduction, Third Eition, NacMillam College Publishing Company, New York, 1994.

208. Don Adams: "Planning Educational Futures, the Journal of Educational Thought. Vol. 3. The More Million Publishing Company New York, Dec., 1972.

209. Douglas Mc. Gregor, The Humane Side of Enterprise (NewYork : Megraw-Hill Book Company, 1960) .

210. Douglas Mc Gregor, The Professional Manage, eds. Caroline McGregor and Warren G. Bennis (New York: Mc Graw – Hill Book Co., 1967) P. 97.

211. Eleanor L. Johnson, The American Society for Public Administration, National Conference, Chicago, U.S.A., 1992.

212. Elwood S. Buffa & Rakesh K. Sarin: Modeern Production Operations Management, Eighth Edition, John Wiley & Sons, New York, 1987.

213. Ernest Dale: Reading in Management, Mc Graw – Hill Book. Co., New York. 1965.

214. Federal Quality Institute: Federal Total Quality Management Handbook, United States Office of Personal Management, Washington, 1990.

215. Feld Man, D & Amold, H. Maneging Individual and Group Behavior in organization, Mcgraw Hill Book, New York 1983 P. 513 .

216. Fred Luthans, Janet R. Larsen: How Managers Really Communicate, Human Relations, Vol. 39. No. 2. 1986.

217. Friedrich Eddign: "International development of Educational expenditure" UNESCO. Paris 1969.

218. G. Odiorne: Management by Objectives, Pitwan Publishing Company, New York, 1965.

219. Gray T. Hunt: Communication Skills in the Organization.

220. Gregory C. McLaughlin: Total Quality in Rsearch and Development, St. Lucie Press, Delray Beach, Florida, U.S.A., 1995.

221. Hamdy A. Taha: Oprations Research "An Introduction", Fourth Edition, MacMillan Publishing Co. Inc., New York, 1989.

222. Harbison and Frederick: Educational Planning and Human Resources Development" Paris International Institute for Educational planning. 1967.

223. Harris. S.; "More Resoures for Education". New York, 1960.

224. Henry Mintzbe, Y: The Nature of Management Work, Harbel and Roul, New York, 1973.

225. His. Gitlow: Planning for Quality Productivity and Competitive Position, Dow Jones – Irwin, Homewood, 1990.

226. J. Vaizey, The costs of Education, Allen and Unwin. London, 1958.

227. James Donnelly, Jr., etal., Fundamentals of Management: Function, Behavior, Models (Ausdin, Texas: Business Publications, Inc., 1971) p. 142.

228. Janice L. Herman, Jerry J. Herman: Total Quality Manageement for Education, Educational Technology, Vol XXXV, No. 3, Educational Technology Publications, Englwood Cliffs, New Jersey, May – June, 1995.

229. Joseph C. Fields: Total Quality for Schools, Milwaukee, Wisconsin, ASQC, Quality Press, 1994.

230. L. S. Srinath: Linear Programming "Principles and Applications", Second Edition, The MacMillan Press Limited, London, 1982.

231. Lee. D. Thayer: Administrative Communication, Richard, D, Irwing Inc., Hamewood Elinois, 1980.

232. Leland Brown : Communication Facts and Ideas in Business .

233. Leland Brown: Communication Facts and Ideas in Business Preentice Hall Inc, Englewood Cliffs, New Hersey, 1970.

234. Leonard R . Sayles and George Strauss : Human Behavior in Organization . Prentic-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1980 .

235. Longman : Active Study Dictionary, The Egyptian International Publishing Company, Egypt, 1994 .

236. Mcgrath, J. E.: “Stress and Behavior in Organization”, in M. Dinette (Eds.). Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Rand Mc Nally, 1976.

237. Michael J. Glauser: Upward Information Flow in Organization: Review and Conceptual Analysis Human Relations, Vol. 37, No. 8, 1984.

238. Micheal J. Glauser: Upward Information Flow in Organization: Review and Conceptual Analysis.

239. Neil R. Sweeny: The Art of Managing Managers, Addison Wesley Publishing Company, California, 1981.

240. New Man, William H . : Ad Minis trative Action, Prentice-Hall inc. 2nd . ed. , 1963 .

241. Owens, R. G. : Organizational Behavior in school, Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall, 1981.

242. P. A. Duignan & R. J. S. Mac Pherson: Educative Leadership – A Practical Theory for New Administrators and Managers, A Member of the Taylor & Francis Group, Washington D. C., 1992.

243. P. D. Hemphill: Business Communications With Wrining Improvement, Lxctcises, Prntice Hall, Inc. Englewood Cliffs. N. J., 1976.

244. Richard A. Johnson: The theory and management of systems, NcGraw – Hill Book Company, New York, 1962.

245. Richard A. Rossmiller: The Secondary School Principal and Teachers' Quality of Work Life, Educational Management & Administration, Vol. 20, No. 3, July 1992.

246. Robert B. Denhardt: Public Administration "An Action Orientation", Brooks – Cole Publishing Company, Pacific Grove, California, U. S. A. 1991.

247. Roe. L. Jones . Edgar L . Morphet : The economics and financing of Education Second Edition, Prentice Hall Inc, Englwood Cliffs, N. J., 1969 .

248. Roe. L. Jones, Edger L. Morphet: "The Economics and Financing of Education".

249. Sullivan, S. & R. Bahgat: Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance (where do we go from here), Journal of Management, Vol. (18), No. (2), 1992.

250. UNESCO : "The Reduction of Education Wasiage International Conference on Education XXXIInd Session, Paris, UNESCO, 1970 .

251. UNESCO: "Educational Planning: A World survey of problem and prospects, UNESCO, Paris. 1970.

252. Vaizey, T. D. Chesswos: "The costing of Educational Plans, by UNESCO, 1967.

253. Victor Vroom, work& motivation (New York: John Wily & Sons. 1964).

254. Webster's : Ninth New Collegiate Dictionary, Merriam Webster Inc., Publishers Springfield, U. S. A., 1991 .

255. William F. Zeete: Listen Management Creative Listening for Better Managing, Mc Graw Hill Book Company, New York, 1971.